

VAASAN YLIOPISTO

KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Suvi Paakkolanvaara

PALKITSEMINEN JA TYÖMOTIVAATIO

Mainostoimistojen luovien asiantuntijoiden motivointi ja palkitseminen

Johtamisen pro gradu -tutkielma

VAASA 2012

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIOLUETTELO	5
TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet	10
1.2. Keskeiset käsitteet	11
1.3. Tutkimuksen rakenne	12
2. MOTIVAATIO	13
2.1 Motivaatio käsitteenä	13
2.2. Työmotivaatio	15
2.3. Katsaus motivaatioteorioihin	17
2.3.1. Maslowin tarvehierarkia	18
2.3.2. Kaksifaktoriteoria	21
2.3.3. Päämääräteoria	24
2.4. Sisäinen motivaatio	25
3. PALKITSEMINEN	28
3.1 Palkitsemisstrategia ja -järjestelmä	28
3.2 Palkitsemisen kokonaisuus	31
3.2.1 Aineeton palkitseminen	33
3.2.2 Taloudellinen palkitseminen	35
3.3. Palkitsemisen vaikutus motivaatioon	41
3.4. Palkitsemisen toimivuus ja vaikutukset	44
4. ASiantuntijaorganisaatiot ja asiantuntijat	48
4.1. Asiantuntijoiden motivaation lähteet	49
4.2. Asiantuntijoiden palkitseminen	51
4.3. Johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa	54
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	56
5.1. Laadullinen tutkimus	56
5.2. Aineiston hankinta	57
5.3. Aineiston analysointi	60

5.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	61
5.5. Tutkimuksen kulku	62
6. TUTKIMUKSEN TULOKSET	64
6.1. Mainosalan asiantuntijoiden motivaatiotekijät	64
6.1.1. Mikä motivoi työssä?	64
6.1.2. Mitkä tekijät vähentävät motivaatiota?	68
6.2. Kokonaispalkitsemisen ja sen merkitys mainosalan asiantuntijoille	69
6.2.1. Palkitsemistavat kohdeyrityksissä	69
6.2.2. Mikä rooli palkitsemisen eri muodoilla on?	70
6.3. Mainosalan asiantuntijoiden johtaminen	74
7. LOPPUPÄÄTELMÄT	76
7.1. Yhteenveto ja johtopäätökset	76
7.2. Jatkotutkimusehdotukset	82
LÄHTEET	83

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Yksinkertaistettu motivaatioprosessi.	14
Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia.	19
Kuvio 3. Herzbergin kaksifaktoriteoria.	22
Kuvio 4. Palkitsemisen ja palkan kolme pääperustetta.	30
Kuvio 5. Palkitsemisen kokonaisuus Teknillisen korkeakoulun kehittämässä mallissa.	32
Kuvio 6. Henkilökohtaisen palkanosan määräytymistavat.	37
Kuvio 7. Täydentävät palkanosat.	38
Kuvio 8. Henkilöstöedut.	41
Kuvio 9. Reaktiot palkkaan ja palkitsemisjärjestelmään.	46
Kuvio 10. Palkitsemismuotojen tärkeys ikäryhmittäin.	53

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Työmotivaatioon liittyviä tekijöitä.	16
Taulukko 2. Palkitsemisen vaikutuksia.	47

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Suvi Paakkolanvaara

Opiskelijanumero:

n87043

Tutkielman nimi:

Palkitseminen ja työmotivaatio

Mainostoimistojen luovien asiantuntijoiden
motivointi ja palkitseminen**Ohjaaja:**

Niina Koivunen

Tutkinto:

Kauppätieteiden maisteri

Oppiaine:

Johtaminen ja organisaatiot

Valmistusvuosi:

2012

Sivumäärä: 88

TIIVISTELMÄ

Palkitseminen ja motivointi ovat keskeinen osa henkilöstöjohtamista. Palkitsemisen tarkoituksena on muun muassa palkita työntekijöitä näiden tekemästä työstä, motivoida henkilöstöä ja ohjata toimintaa tavoitteiden suuntaisesti. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mikä motivoi mainosalan asiantuntijoita, eli luovia asiantuntijoita, sekä selvittää, mitä he ymmärtävät palkitsemisella, ja mitä palkitsemisen muotoja he pitävät kannustavina.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu motivaatioon liittyvistä teorioista. Tutkimuksessa esitellään myös yritysten käytettävissä olevia palkitsemisen tapoja, niin aineettomia kuin taloudellisiakin. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kolmesta mainostoimistosta.

Mainosalan luovia asiantuntijoita eniten motivoivat tekijät liittyvät itse työhön. Heidän yksi tärkeimmistä motivaattoreista näyttää olevan niin empiirisen aineiston kuin kirjallisuudenkin perusteella mielenkiintoiset, haasteelliset ja monipuoliset työtehtävät. Tulokset ja saavutukset töissä toimivat myös vahvoina motivaattoreina. Näiden lisäksi on nähtävissä palautteen, kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuuksien sekä sosiaalisten suhteiden ja hyvän työympäristön positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Mainosalan luovat asiantuntijat arvostavat palkan ja mahdollisen bonuksen lisäksi erityisesti aineettomia palkitsemistapoja. Peruspalkka ja bonus katsotaan tärkeiksi palkitsemisen keinoiksi, mutta myös erityisesti arvostus ja palaute, asiakkaan kiitos sekä työn sisältö ovat merkittäviä palkitsemisen tapoja.

Aineettomat palkitsemisen tavat ovat erityisen tärkeitä asiantuntijoita palkittaessa. Näyttäisi siis siltä, että työn sisällöllinen kehittäminen on palkkausta tehokkaampi keino, kun tavoitteena on pysyvästi nostaa työmotivaatiota.

AVAINSANAT: Motivaatio, palkitseminen, asiantuntijat

1. JOHDANTO

Organisaatioiden tulos on riippuvainen useista eri tekijöistä. Siihen vaikuttavat muun muassa organisaation tekniset resurssit, työvoima, työn ja tavaroiden sekä palveluiden laatu ja organisaation ulkopuoliset tekijät, kuten esimerkiksi verotus ja lait. Henkilöstö on erittäin tärkeä osa yrityksen tulosta, ja kuten muihinkin organisaation resursseihin panostetaan, tulee myös henkilöstöön panostaa. Ei pelkästään riitä, että osaavaa ja asiantuntevaa henkilöstöä rekrytoidaan. Heitä pitää myös kehittää, innostaa ja motivoida, jotta heidän työpanoksensa olisi maksimaalinen. Tehokkaan ja oikeanlaisen palkitsemisjärjestelmän avulla voidaan mahdollisesti saavuttaa henkilöstön korkeampi työmotivaatio ja parempi työpanos. Motivaatio ja sitoutuminen ovat puolestaan tuottavuuden perusta ja tae tulokselliseen toimintaan (Huuhka 2010: 144). Palkitseminen ja motivointi ovat siis tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja yrityksen toimintapolitiikkaa.

Yritysten kannalta työntekijöiden motivaatiolla on hyvin suurta merkitystä. Yritykset ovat kiinnostuneita erityisesti miten ihmiset saadaan tekemään työtä aktiivisesti ja sitoutuneesti. Juuri motivaatiolla on havaittu olevan suuri vaikutus siihen, miten ihminen tekee työtä ja miten hän siitä suoriutuu. (Viitala 2007: 158.) Tutkimusten perusteella voidaan osoittaa, että työsuoritukset paranevat työmotivaation lisääntyessä. Jos kuitenkin yksilön valmiudet ovat heikot, ei motivaation lisääminen johda parempiin tuloksiin. (Ruohotie & Honka 1999: 27, 33.)

Ihmiset eivät kuitenkaan ole samanlaisia. Jokaisella on omanlaisensa motivaation lähteet, ja jokaisen käyttäytymiseen vaikuttavat eri tekijät. Ihmisen motivaatio on monimutkainen käsite, eikä ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa ratkaisua motivaatio-ongelmien käsittelemiseen. Tästä kertoo muun muassa useiden erilaisten motivaatioteorioiden olemassaolo. Yritysten tuleekin pyrkiä ymmärtämään oman henkilöstönsä motivaation lähteet, jotta heitä pystyttäisiin palkitsemaan oikealla tavalla.

Palkitsemiseen liittyy aina yksilöiden omakohtainen kokemus siitä, miten palkitsevia yrityksen käyttämät kannusteet heille ovat. Jos työntekijöiden motivaattorit ja yrityksen palkitseminen eivät kohtaa, on palkitsemisessa heitetty hukkaan resursseja ilman vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004: 10.)

Organisaatioilla on vain vähän vaikutusta siihen, mitä heidän henkilöstönsä arvostaa tai kuinka paljon he arvostavat esimerkiksi ulkoisia palkkioita, mutta organisaatiot voivat vaikuttaa siihen, mitä henkilöstön tulee tehdä saavuttaakseen palkkiot. (Porter, Lawler III & Hackman 1975: 343). Tulee kuitenkin muistaa, että nykyisen motivaatiotutkimuksen mukaan palkitseminen voi lisätä tai vähentää motivaatiota tai jäädä kokonaan ilman vaikutusta. Vaikutukset riippuvat niin palkittamisen prosessista ja sen kokemisesta, henkilön motivaatio-orientaatiosta, elämäntilanteesta sekä palkittamisjärjestelmän rakenteesta (Vartiainen & Nurmela 2002: 195).

Nykyään yhä suurempi osa työstä on asiantuntemusta ja erityistä osaamista vaativaa. Asiantuntijoilla on usein yrityksen menestyksen kannalta erittäin tärkeää osaamista. Muun muassa tämän takia on kriittistä, että yritykset kykenevät johtamaan asiantuntijoitaan, tunnistamaan heidän motiivinsa ja järjestämään palkittamisen niin, että se on palkitsevaa vastaanottajan näkökulmasta ja niin, että sen kautta kyetään suuntaamaan toimintaa strategian mukaisesti. (Luoma ym. 2004: 10.) Ihminen ei käytä täyttää osaamistaan tehtävissä, jotka eivät tunnu mielekkäiltä. Ihmisiä voi käskää tottelemaan, mutta ei ajattelemaan. Tämän merkitys korostuu erityisesti asiantuntijatyössä, jossa työtä tehdään juuri tiedoilla ja taidoilla. Parhaan osaamisen organisaatio saa käyttöönsä vain, jos asiantuntijat itse näin haluavat. (Luoma ym. 2004: 31; Huuhka 2010: 144.) Huuhka (2010: 74; 2004: 183) huomauttaa, että kilpailutilanteissa yritysten väliset ratkaisevat erot liittyvät henkilöstön panokseen ja sitoutumiseen. Luovat asiantuntijat ovat organisaation tärkein voimavara. He myös usein tuntevat oman arvonsa ja tietävät, että heidän korvaamisensa on vaikeaa.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen pääongelmana on selvittää mikä motivoi mainosalan luovia asiantuntijoita, mitä he ymmärtävät palkittamisella, ja mitä palkittamisen muotoja he pitävät kannustavina.

Tavoitteena on vastata tutkimuskysymyksiin kirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen pohjalta. Tutkimuksessa on siis tarkoitus tarkastella, miten motivaatio muodostuu valittujen motivaatioteorioiden mukaan, mitä palkittamisen eri muotoja yrityksillä on käytettävänä, sekä tarkastella asiantuntijoiden työmotivaation sekä palkittamisen erityispiirteitä. Tarkoituksena on myös selvittää, miten organisaatiot voivat vaikuttaa henkilöstönsä motivaatioon palkittamisstrategiallaan ja palkittamistavoillaan.

1.2. Keskeiset käsitteet

Palkitseminen on TKK:n palkitsemisryhmän määrittelyn (2001) mukaan “*organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät.*” Palkitseminen käsittää sekä taloudelliset että aineettomat palkkiot, joita suoritetaan työntekijöille vastineeksi heidän tekemästä työstä. Palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee tavoitteiden saavuttamista ja organisaation strategiaa. Palkitsemisella välitetään viesti halutunlaisesta toiminnasta. Käsitteet siitä, mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 329; Viitala 2009: 138.)

Palkitsemista toteutetaan organisaatiossa *palkitsemisjärjestelmän* avulla. Palkitsemisjärjestelmä koostuu palkitsemisperusteista ja -tavoista, jaon toteutustavoista ja palkitsemisjärjestelmän kehittämistavoista. Organisaatio joutuu siis päättämään muun muassa millä perusteilla palkkiot jaetaan, kenelle ne jaetaan, minkälaisia palkkioita jaetaan, ja millä tavoin palkitsemisjärjestelmää kehitetään ja ylläpidetään. Palkitsemistavat voidaan jakaa aineettomiin ja aineellisiin palkitsemistapoihin. Aineettomia palkitsemistapoja ovat muun muassa etenemis-, kehittymis-, vaikutusmahdollisuudet, palaute, arvostus ja joustavat työajat. Aineellisilla palkitsemistavoilla tarkoitetaan muun muassa peruspalkkaa, tulospalkkioita, erilaisia erikoispalkkioita ja voittopalkkioita. (Vartiainen & Kauhanen. 2005: 18, 21–23.)

Palkitsemiseen liittyy läheisesti *motivaation* käsite. Motivaatio voidaan määritellä niiden tekijöiden järjestelmäksi, jotka synnyttävät, virittävät ja ohjaavat käyttäytymistä. Motivaatiossa on siis erotettavissa sen suunta ja vireys. (Ruohotie 1998: 36–37.) Motivaatiossa on myös erotettavissa sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että työ itsessään palkitsee tekijäänsä. Ulkoinen motivaatio on johdettavissa työympäristöstä ja palkkiot välittää joku muu, kuin työntekijä itse. (Peltonen & Ruohotie 1987: 25.) *Motiivit* ovat vaikuttimia, jotka saavat aikaan henkilön motivaation. Motiivit myös ylläpitävät motivaatiota. Motiiveina voivat toimia esimerkiksi tarpeet, palkkiot, sosiaaliset normit tai ulkopuoliset yllykkeet. (Peltonen & Ruohotie 1987: 20.)

Sipilän (1988: 5-6) mukaan on suhteellisen helppoa olla yksimielisiä siitä, mitkä organisaatiot luetaan kuuluvaksi asiantuntijaorganisaatioihin, mutta itse asiantuntijakäsitteen määrittely on hankalampaa. Asiantuntijaorganisaatioina voidaan pitää muun

muassa suunnittelutoimistoja, lakiasiantointimistoja, sairaaloita ja lääkäriasemia, korkeakouluja ja tutkimuslaitoksia, konsulttiyrityksiä sekä koulutusorganisaatioita.

Asiantuntijana voidaan pitää henkilöitä, jotka ovat alansa huippua tai ylittävät asiantuntijalle asetetut ammatilliset standardit. Sana asiantuntija johdetaan latinankielisestä sanasta *expertus*, joka tarkoittaa kokenutta ja koeteltua. (Maccoby 1990: 127.) Luoman ym. (2004: 13) mukaan asiantuntijat ovat yleensä korkean koulutuksen saaneita, pitkään työelämässä työskennelleitä henkilöitä, joiden osaamisiin kuuluu olennaisesti ongelmanratkaisutaidot ja innovatiivisten ratkaisujen tuottaminen.

1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkielman toisessa luvussa käsitellään ensin motivaatiota ja työmotivaatiota yleisesti, jonka jälkeen perehdytään tutkielman kannalta olennaisiin motivaatioteorioihin: Maslowin tarvehierarkiaan, Herzbergin kaksifaktoriteoriaan sekä päämääräteoriaan. Luku päätetään sisäisen motivaation käsittelemiseen. Luvun tarkoituksena on selvittää motivaatiota ja tutkimuksen kannalta keskeisiä motivaatioteorioita yleisesti ja luoda pohjaa palkitsemiseen liittyvälle osuudelle.

Kolmas luku käsittelee palkitsemista. Luku alkaa palkitsemisstrategian ja palkitsemisjärjestelmän määrittelyillä, minkä jälkeen esitellään palkitsemisen kokonaisuutta – aineettomia ja taloudellisia palkitsemistapoja. Näiden jälkeen käsitellään palkitsemisen vaikutusta motivaatioon ja palkitsemisen toimivuutta ja yleisiä vaikutuksia.

Neljännessä luvussa tarkastellaan asiantuntijoiden motivaation ja palkitsemisen erityispiirteitä sekä johtamista asiantuntijaorganisaatioissa kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten perusteella.

Tutkimuksen viidennessä luvussa käydään läpi miten tutkimus toteutettiin: esitellään käytettyä metodiikkaa, käydään läpi aineiston analysointia, tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä kuvataan tutkimuksen kulku. Kuudes luku käsittelee tutkimuksen tuloksia, eli tehtyjen teemahaastatteluiden tuloksia. Seitsemännessä luvussa esitellään yhteenveto ja johtopäätökset sekä esitellään jatkotutkimusehdotuksia.

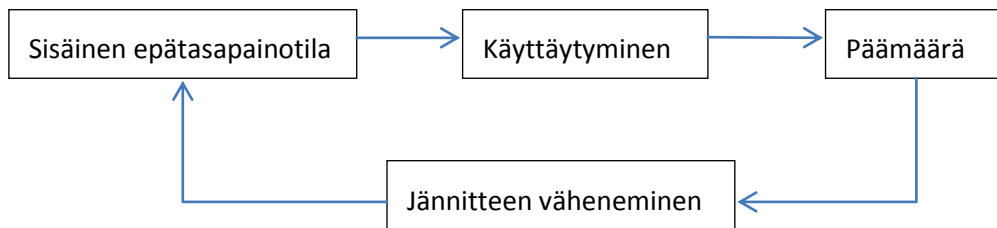
2. MOTIVAATIO

2.1 Motivaatio käsitteenä

Sana motivaatio on johdettu latinankielisestä, liikkumista tarkoittavasta sanasta *movere*. Motivaatio voidaan määritellä yksilön psyykkiseksi tilaksi, joka määrää, millä vireydellä ja mihin suuntautuneena yksilö tietyssä tilanteessa toimii. (Peltonen & Ruohotie 1987: 22.) Motivaatiota tutkittaessa ollaan kiinnostuneita siitä, 1) mikä energisoi ihmisiä, eli mikä saa ihmisen toimimaan tietyllä tavalla, 2) mikä saa ihmisen toimimaan tiettyjen tavoitteiden suuntaisesti ja 3) miten oikean suuntaista toimintaa pidetään yllä, eli mitkä tekijät vahvistavat nykyistä toimintaa tai suuntavat se uudelleen (Vartiainen & Nurmela 2002: 188–189).

Motivaation kantasana on motiivi. Sillä viitataan usein tarpeisiin, haluihin, yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit, jotka voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia, suuntaavat käyttäytymistä ja toimintaa kohti tiettyjä päämääriä. Motiivien aikaansaamaa tilaa kutsutaan motivaatioksi. Tietty tulos, esimerkiksi parempi suoritustaso töissä, voi olla usean eri motiivin seuraus. (Peltonen & Ruohotie 1987: 22; Beardwell, Holden & Claydon 2004: 505.)

Yksinkertaistetun motivaatioprosessin rakennuspalikat ovat 1) tarpeet tai odotukset, 2) käyttäytyminen, 3) päämäärät ja 4) palaute. Yksinkertaistetusti voidaan esittää, että motivaatioprosessi alkaa tarpeesta, halusta tai odotuksesta, joka synnyttää epätasapainotilan, ts. jännitteen. Yksilö pyrkii poistamaan tätä jännitettä, eli siis vähentämään sisäistä epätasapainoa. Ihmiset siis alkavat etsiä keinoja, joiden avulla he pystyvät tyydyttämään esimerkiksi tiettyä tarvetta, joka aiheuttaa jännitteen, mikä johtaa täten jännitteen pienenemiseen. (Robbins 2005: 48; Ruohotie 1982: 14.) Kuviossa 1 esitellään tätä yksinkertaistettua motivaatioprosessia. Motivoitunut ihminen on eräänlaisessa jännitystilassa, joka johtuu epäsuhdasta hänen omien päämääriensä ja hänen nykytilansa välillä. Motiivit aiheuttavat tämän epätasapainotilan, ja käyttäytymisen ja siitä seuraavan päämäärän saavuttamisen seurauksena jännite vähenee. Jos ihminen ei puolestaan pysty saavuttamaan arvostamiaan päämääriään, hän stressaantuu tai turhaantuu. (Juuti 2006: 39; Steers & Porter 1987: 6.)



Kuvio 1. Yksinkertaistettu motivaatioprosessi. (mukaillen Juuti 2006: 38.)

Steers ja Porter (1987: 7) havainnollistavat tätä prosessia esimerkillä yksilöstä, jolla on vahva halu olla muiden seurassa, eli toisin sanottuna hänellä on suuri yhteenkuuluvuuden tarve. Kyseinen yksilö pyrkii kasvattamaan vuorovaikutusta muihin (käyttäytyminen) toiveenaan saada ystävyyttä tai tukea (päämäärä). Yksilö voi päätyä tilanteeseen, jossa hänellä on tarpeeksi ystäviä, ja voi siten suunnata mielenkiintonsa muita päämääriä kohtaan. Hän voi myös päinvastoin saada käyttäytymisestään negatiivista palautetta, mikä informoi yksilöä siitä, että käyttäytyminen ei johda haluttuun lopputulokseen.

Kannusteita käyttämällä yritykset voivat vaikuttaa siihen, miten innokkaasti tavoitteisiin pyritään. Kannusteet voivat palkita henkilöstöä joko sisäisesti, jolloin ihmiset kokevat työskennellessään työn iloa, tai ulkoisesti, jolloin työtä tehdään, jotta saataisiin esimerkiksi enemmän palkkaa tai muita palkkioita. (Peltonen & Ruohotie 1987: 25.) Motivaatio voidaan jakaa näin sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, jotka ovat kuitenkin toisiaan täydentäviä ja esiintyvät yhtäaikaaisesti. *Ulkoinen motivaatio* riippuu työympäristöstä, ja yksilön toimintaa ohjaa odotettu palkkio tai lopputulos. Itse toiminta ei synnytä motivaatiota tai kiinnostusta yksilössä. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät lähinnä ihmisen alemman asteen tarpeita, jotka ovat Maslowin esittämässä tarvehierarkiassa (ks. luku 2.3.1.) esimerkiksi turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tarpeita. (Peltonen & Ruohotie 1987: 25; Vartiainen & Nurmela 2002: 188.) *Sisäiselle motivaatiolle* on ominaista, että syyt tietynlaiseen käyttäytymiseen lähtevät henkilöstä itsestään. Itse työ palkitsee työntekijää, ja yksilö tekee työtä puhtaasti sen mielekkyyden ja sisällön takia. Sisäinen motivaatio on yhteydessä itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio kuitenkin täydentävät toisiaan ja esiintyvät yhtä aikaa, eikä niitä näin ollen ole mielekästä erottaa täysin toisistaan. (Ruohotie 1998: 37–38.)

Tyytyväisyys ja motivaatio ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa. Tyytyväisyys voidaan katsoa olevan seurausta työsuorituksesta palkitsemisesta, motivaation voidaan taas

katsoa olevan riippuvainen muun muassa palkkioita koskevista odotuksista. Motivaatiotutkimukset osoittavat, että suoritus paranee motivaation lisääntyessä. (Ruohotie 1998: 46.) Se, miten työntekijä kokee palkkion oikeudenmukaisuuden, vaikuttaa työntekijän tyytyväisyyteen. Jos palkkiot sidotaan työsuorituksiin, ja palkkiot sekä palkitsemisjärjestelmä mielletään oikeudenmukaiseksi, on suorituksen ja tyytyväisyyden välillä positiivinen riippuvuus. (Peltonen & Ruohotie 1987: 30.).)

Motivaatio on monimutkainen ilmiö. Motivaatio perustuu oletuksiin, eikä yksilön motivaatiota voida suoraan havaita tai mitata. Motiiveja on vaikea päätellä havaintojen perusteella muun muassa siksi, että tietty käyttäytyminen voi ilmentää useita motiiveja, samoja motiiveja voidaan ilmentää erilaisilla käyttäytymisillä ja persoonalliset vaihtelut voivat muuttaa merkittävästi motiivien ilmenemismuotoja. Yksilön motiivit ovat myös dynaamisia, ne muuttuvat ajan myötä ja voivat olla myös ristiriidassa keskenään. Myös yksilölliset erot vaikuttavat motiivien tärkeysjärjestykseen. Yksilöiden välillä on suuria eroja siinä, mitä he haluavat ja miten he toteuttavat näitä halujaan. Tiettyjen päämäärien saavuttaminen voi myös lisätä motiivien voimakkuutta. Palkankorotukset eivät tyydytä pitkään halua saada lisää rahaa, vaan voivat jopa lisätä sitä. Tosinaan tarpeen tyydytys voi siirtää yksilön mielenkiinnon kohti muita motiiveja, mutta toisinaan se voi myös siis lisätä motiivin voimakkuutta. (Steers & Porter 1987: 7; Ruohotie & Honka 1999: 15–16.)

2.2. Työmotivaatio

Vartiainen ja Nurmela (2002: 189) toteavat, että työmotivaatiossa on kyse motiivien verkostosta. Osa näistä motiiveista on ulkoisia ja helposti määriteltävissä, osa puolestaan sisäisiä ja osittain tiedostamattomiakin.

Useat työmotivaatiotutkimukset ovat osoittaneet, että työmotivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä ovat työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet (persoonallisuus), työn ominaisuudet ja työympäristön ominaisuudet, ja näiden yhteisvaikutuksesta syntyy motivaatio (taulukko 1). *Yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista* (persoonallisuus) ainakin yksilön mielenkiinnon kohteiden, asenteiden ja tarpeiden on osoitettu vaikuttavan motivaatioprosessiin. Työntekijöiden mielenkiinnon kohteista riippuu, miten erilaiset ulkoiset ärsykkeet, kuten raha, vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä. Useiden tutkimusten mukaan työmotivaatiota määrää suuresti juuri ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus. Yksilöiden asenteilla

esimerkiksi työtä kohtaan on myös suuri vaikutus yksilön suoritusmotivaatioon. Tyytymättömyys omaan työhön tai vaikkapa esimieheen, voi saada aikaan haluttomuuden ponnistella työtehtävissä. Myös huono minäkuva voi vaikuttaa yksilön suoritustasoon negatiivisesti. Yksilölliset tarpeet liittyvät muun muassa toimeentulon, arvostuksen, sosiaalisuuden sekä itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Tarve voidaan määritellä sisäiseksi epätasapainotilaksi, joka saa yksilön ponnistelemaan tasapainon saavuttamiseksi. Myöhemmin tutkimuksessa esiteltävässä Maslowin tarvehierarkiassa keskitytään tarpeiden kuvaamiseen. (Steers & Porter 1987: 20–21; Ruohotie & Honka 1999: 17–18.)

Taulukko 1. Työmotivaatioon liittyviä tekijöitä. (Peltonen & Ruohotie 1987: 23.)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
A) Mielenkiinnon kohde, harrastukset	A) Työn sisältö <ul style="list-style-type: none"> • työn mielekkyys ja vaihtelevuus • vastuu • palaute 	A) Taloudelliset ja fyysiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • palkkaus • työolosuhteet
B) Asenteet <ul style="list-style-type: none"> • työtä kohtaan • Itseä kohtaan 	B) Saavutukset ja etenemismahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> • saavutukset • kehittyminen 	B) Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • johtamistapa • sosiaaliset palkkiot • ilmapiiri
C) Tarpeet <ul style="list-style-type: none"> • liittymisen tarve • arvostuksen tarve • itsensä toteuttamisen tarve 		

Työmotivaatio ei muodostu pelkästään yksilön sisäisistä tekijöistä. Siihen vaikuttavat myös ulkopuoliset tekijät, joista yksi keskeinen tekijä on *työn ominaisuudet*. Työn sisältö, työn mielekkyys ja saavutukset töissä sekä kehittyminen vaikuttavat kaikki yksilön työmotivaatioon. Työn sisältö viittaa siihen, mitä työ itsessään tarjoaa yksilölle: onko työ mielekästä, annetaanko vastuuta ja palautetta, ja saadaanko työstä onnistumisen kokemuksia. Myös etenemismahdollisuudet ja saavutukset sekä kehittyminen omassa työssään ja tehtävässään vaikuttavat myös osiltaan työntekijän motivaatioon. (Ruohotie & Honka 1999: 18.)

Kolmas työmotivaatioon vaikuttava tekijä on *työympäristön ominaisuudet*. Työympäristössä olennaisia ovat niin taloudelliset, fyysiset kuin sosiaalisetkin tekijät. Taloudellisiin ja fyysisiin tekijöihin kuuluvat muun muassa palkkaus ja työolosuhteet, sosiaalsiin tekijöihin puolestaan ilmapiiri työpaikalla, johtamistapa sekä sosiaaliset palkkiot. (Ruohotie & Honka 1999: 18.)

Työmotivaatioon liittyvien tekijöiden luetteleminen ei kuitenkaan vielä osoita, miten ne määräävät työkäyttäytymistä. Voi olla nimittäin, että työntekijältä löytyy esimerkiksi halua suoriutua hyvin tehtävistään, mutta häneltä puuttuu selkeä näkemys roolistaan tai tehtävän edellyttämät kyvyt. (Ruohotie & Honka 1999: 19.)

Myöskään pelkkä motivoituneisuus ei ainoastaan vaikuta yksilön toiminnan laatuun ja määrään. Viime kädessä työntekijöiden halukkuus ja kyvykyys käyttää osaamisiaan yrityksen strategian ja vision suuntaisesti vaikuttavat siihen, miten he käyttävät tietojaan ja taitojaan työssään. Näiden lisäksi tietenkin myös tilannekohtaiset työympäristön esteet tai tuki vaikuttavat toimintaan. (Vartiainen & Nurmela 2002: 190.)

2.3. Katsaus motivaatioteorioihin

Suhde ihmisen ja työn välillä on jo kauan kiinnostanut psykologeja ja käyttäytymistieteilijöitä. Varhaiset johtamisteoriat, kuten Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon menetelmä, ehdottivat taloudellisten korvausten ja rangaistusten käyttämistä motivaation ja suorituksen parantamisessa. (Wiley 1997: 263.) Perinteiset näkemykset ollettivat ihmisten toimivan työpaikoilla vain maksimoidakseen taloudellista vastinetta tekemästään työstään. Oletuksena oli, että työ oli luonnostaan epämiellyttävää, ja että palkka hyvitti työntekijöiden ponnistelut. Palkalla katsottiin olevan suurempi vaikutus yksilöille työn luonteen sijaan. Katsottiin, että ihmiset kestäisivät mitä tahansa työtä, jos siitä vain maksettiin tarpeeksi. (Brooks 2009: 81.)

Klassiset motivaatioteoriat voidaan jakaa sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. *Sisältöteoriat* pyrkivät kuvaamaan, mitkä yksilön sisäiset tekijät energisoivat, suuntaavat ja ylläpitävät toimintaa. Sisältö- eli tarveteorioiden mukaan ihmisillä oletetaan olevan samankaltainen tarverakenne, ja nämä teoriat etsivätkin universaalia motivaatorakennetta. Tunnetuimpia sisältöteorioita ovat muun muassa Maslowin tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria ja Alderferin ERG-teoria sekä

McClellandin opitut tarpeet. (Vartiainen & Nurmela 2002: 189; Juuti 2006: 45.)

Prosessiteoriat puolestaan kuvaavat, miten kolme eri prosessia – energisointi, suuntaaminen ja ylläpitäminen - tapahtuvat. Prosessiteoriat myös keskittyvät kuvaamaan, miten henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat ihmisen käytökseen. Prosessiteoriat eivät sisältöteorioiden tavoin pyri löytämään tiettyjä tarkkoja tekijöitä, jotka aiheuttavat tietynlaista käyttäytymistä. Sisältöteoriat voivat esimerkiksi ehdottaa, että palkan nostaminen voi parantaa tyytyväisyyttä ja suoritusta, kun prosessiteoriat pyrkivät puolestaan selittämään miksi näin on. Prosessiteorioihin luetaan Vroomin odotusarvoteoria, Adamsin oikeudenmukaisuusteoria, ja Locken päämääräteoria. (Vartiainen & Nurmela 2002: 189; Brooks 2006: 49; Beardwell ym. 2004: 507.)

Teoriat eivät kuitenkaan aina menesty käytännössä, mikä johtuu Leideckerin ja Hallin (1981: 23) mukaan yleisimmin joko teorioiden väärinymmärtämisestä tai motivaatiokäsitteiden huonosta soveltamisesta. Robbins (2005: 61) huomauttaa, että tulee myös muistaa, että motivaatioteoriat ovat aina kulttuurisidonnaisia. Useimmat nykyaikaisemmista motivaatioteorioista kehitettiin Yhdysvalloissa, ja ne käsittelevät yhdysvaltalaisia. Erityisesti individualismin sekä suoritusten ja saavutusten korostaminen nykyaikaisemmissa teorioissa, joista voidaan mainita esimerkkeinä odotusarvoteoria sekä päämääräteoria, ovat ominaista amerikkalaiselle kulttuurille.

Tutkielmassa käsitellään sisältöteorioiden osin Maslowin tarvehierarkiaa ja Herzbergin kaksifaktoriteoria, ja prosessiteorioista käsitellään päämääräteoriaa.

2.3.1. Maslowin tarvehierarkia

Maslowin teoria muodostuu kahdesta perusolettamuksesta. Ensimmäisen olettamuksen mukaan ihmiset ovat haluavia olentoja, joita motivoivat halut tyydyttää tiettyjä tarpeita. Toisen olettamuksen mukaan nämä tarpeet ovat universaaleja, ja ne ovat järjestäytyneet peräkkäin hierarkkiseen muotoon. (Steers & Porter 1987: 44.)

Maslowin mukaan on olemassa viisiportainen tarpeiden hierarkia, ja ihmiset pyrkivät näiden tarpeiden tyydyttämiseen. Yksilön tarpeet määräävät sen käyttäytymisen, jonka hän kehittää saavuttaakseen tavoitteensa. (Latham 2007: 30.) Maslowin tarveteorian perustuu oletukselle, että ihmisillä on tietyllä tavalla ryhmiteltävissä olevat tarpeet. Jos tarvetta ei tyydytetä, seuraa tästä tyytymättömyys. Jos tarve puolestaan tyydytetään, seuraa siitä tyytyväisyys. Tarpeen tullessa tyydytetyksi se ei enää motivoi, ennen kuin

tarve esiintyy uudelleen. (Juuti 2006: 45.)

Maslowin tarvehierarkiassa tarpeet järjestyvät siis hierarkkisesti fysiologisiin, turvallisuuden, sosiaalisiin, arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Kun yhden tason tarpeet tulevat tyydytetyksi, tulevat seuraavan tason tarpeet dominoiviksi. Vaikka yksikään tarve ei tule koskaan täysin tyydytetyksi, riittävästi tai olennaisesti tyydytetty tarve ei enää motivoi. (Robbins 2005: 49.) Maslowin tarvehierarkiaa kuvataan usein pyramidilla, jonka pohjalla ovat alemman tason tarpeet ja huippua kohden siirrytään ylemmän tason tarpeisiin. (Kuvio 2.) Alemman tason tarpeiden, kuten fysiologisten tai turvallisuuden tarpeiden, tulee olla tyydytettyjä ennen kuin ylemmän tason tarpeiden merkitys korostuu. (Juuti 2006: 45.)



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia.

Fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet muodostavat ihmisen perustarpeet, jotka tulee tyydyttää ensin, ennen kuin ihminen etsii tyydytystä ylempiin tarpeisiin. *Fysiologisia tarpeita* ovat muun muassa ravinto ja uni. (Juuti 2006: 46.) Kun fysiologiset tarpeet, esimerkiksi nälkä, on tyydytetty, eivät ne enää motivoi käyttäytymistä ennen kuin tarve esiintyy uudelleen. Ennen tätä yksilö motivoituu muista tarpeista. Toisin sanoen useat hierarkian tarpeista aktivoituvat sykleittäin. (Steers & Porter 1987: 44.) Hersey ja Blanchard (1975: 39) esittävät, että fysiologisten tarpeiden tyydyttäminen liittyy tavallisesti rahaan. Raha toimii fysiologisten tarpeiden, kuten ruoan ja vaatteiden, tyydyttämisen välineenä.

Kun fysiologiset tarpeet on tyydytetty, pyrkii henkilö tyydyttämään hierarkiassa seuraavaa tarvetta, turvallisuuden tarvettaan. *Turvallisuuden tarpeet* liittyvät muun muassa fyysisiin turvallisuuden tarpeisiin ja varmuuteen työpaikasta. Esimerkiksi työttömyyden pelossa henkilö saattaa työskennellä ahkerasti. Turvallisuuden tarpeet ovat äärellisiä, eli kun ne on tyydytetty, eivät ne enää motivoi. (Juuti 2006: 46.)

Kun fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet ovat tulleet jossain määrin tyydytetyiksi, ohjaavat ihmistä Maslowin mukaan pyrkimykset tyydyttää *sosiaalisuuden ja liitynnän tarpeitaan*. Näihin tarpeisiin kuuluvat muun muassa ystävyys, rakkaus ja muut ihmisten väliset suhteet. Liitynnän tarpeiden kautta ihminen tuntee kuuluvansa johonkin yhteisöön, olevansa osa jotain kokonaisuutta. Esimerkiksi työpaikan sosiaalisilla suhteilla voi olla hyvinkin motivoiva merkitys ihmiselle. Työtovereilla on myös merkitystä henkilön päämääriin ja arvoihin. Kun fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet ovat rajallisia, ovat sosiaaliset tarpeet puolestaan rajattomia. Tyydyttäessään liitynnän tarpeitaan pyrkii ihminen käyttäytymään sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. (Juuti 2006: 46; Ruohotie 1982: 38.)

Arvostuksen tarpeisiin voidaan lukea pyrkimykset saada itselleen arvostusta ja pyrkimykset arvostaa toisia. Arvostuksen tarpeet liittyvät ihmisten pyrkimyksiin saavuttaa valtaa ja huomiota. Onnistumiset työtehtävissä sekä arvostetun aseman saavuttaminen tyydyttävätkin yksilön arvostuksen tarpeita. Myös arvostuksen tarpeet ovat rajattomia eikä niiden tyydytys johda kyllästymiseen. (Juuti 2006: 47.) Toisaalta Hersey ja Blanchard (1975: 45) tuovat esiin, että ihmiset pyrkivät saamaan arvoasemaa tiettyyn itsensä asettamaan rajaan saakka, ja kun tämä raja on saavutettu, tarpeen voimakkuus yleensä vähenee ja arvoasemasta tulee enemmänkin tason säilyttämisen asia, ei niinkään enää sen jatkuvan lisäämisen. Juuti (2006: 47) muistuttaa, että eri ihmisillä on erilaiset arvostuksen tarpeet, ja työntekijöiden pyrkimykset arvostukseen ja statuksen parantamiseen tulisikin ottaa huomioon organisaatioiden palkitsemisjärjestelmissä puhumattakaan ylennysjärjestelmistä.

Itsensä toteuttamisen tarve on Maslowin teorian mukaan ihmisen korkein tarve. Ihmisellä on tarve käyttää hyväksi koko kapasiteettiaan. Kun ihmiset tunnistavat omat kykynsä ja pyrkivät käyttämään ja kehittämään niitä parhaansa mukaan, toteuttavat he itseään. Ihminen ei kuitenkaan pysty tyydyttämään itsensä toteuttamisen tarpeitaan täysin. (Juuti 2006: 47; Ruohotie 1982: 39.)

On paradoksaalista, että vaikka Maslowin tarvehierarkia onkin suosittu ja myös yleisesti

omaksuttu, ei sitä ole kuitenkaan koskaan todennettu tutkimuksin. Maslowin tarvehierarkia on loppujen lopuksi hyvin yksinkertaistettu teoria. Se kuitenkin osoittaa, että ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat motiivit ovat hyvin monenlaisia. (Juuti 2006: 48.) Wileyn (1997: 265) mukaan tarvehierarkian päävahvuus on käyttäytymistä motivoivien tarpeiden tunnistaminen. Vetoamalla työntekijöiden tyydyttämättömiin tarpeisiin, esimiehet voivat mahdollisesti vaikuttaa suorituskyykyyn.

Maslowin tarvehierarkia kuitenkin aliarvioi palkan merkityksen motivoivana tekijänä. Maslowin teorian mukaan palkka nähdään lähinnä perustarpeiden, fysiologisten ja turvallisuuden tarpeiden, tyydyttämisen välineenä, ja sen kannustearvo häviää, kun nämä tarpeet on tyydytetty. Palkka nähdään siis vain pääasiassa vain perustarpeiden tyydyttäjänä. (Peltonen & Ruohotie 1987: 44.)

Ei voida myöskään oikeastaan sanoa hierarkiatason tulevan dominoivaksi vasta edellisen tultua tyydytetyksi, sillä useimmat ihmiset näyttävät olevan jokaisella tasolla osittain tyydytettyjä ja osittain tyydyttämättömiä. Hersey ja Blanchard kuitenkin esittävät, ettei Maslowin tarvehierarkia ole ns. ”kaikki tai ei mitään”- viitekehys, vaan se on hyvä väline ennustettaessa käyttäytymistä. (Hersey & Blanchard 1975: 37.)

Maslowin tarveteoria on kuitenkin yksi tärkeimmistä motivaation ymmärtämiseen ja motivaatiotutkimuksiin vaikuttaneista teorioista. Se oli muun muassa perustana McGregorin luomalle teorialle Y, oli pohjana myös Alderferin ERG-teorialle, ja kiinnitti tutkijoiden, muun muassa Herzbergin, huomion itse työhön tyydyttämään yksilön ylempiä tarpeita. (Latham 2007: 118.)

2.3.2. Kaksifaktoriteoria

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa, eli motivaatio–hygienia-teoriassa, pyritään selittämään miten työympäristön eri tekijät vaikuttavat työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen. Herzberg esitti kysymyksen, mitä ihmiset haluavat työltään. Herzbergin, Mausnerin ja Snydermanin tekemässä tutkimuksessa ihmisiä pyydettiin kertomaan mitkä tilanteet töissä johtivat työtyytyväisyyden kasvuun ja mitkä tilanteet sekä tekijät tyytyväisyyden laskuun. (Herzberg 1968: 71–72; Herzberg, Mausner & Snyderman 1967: 113.) Haastatteluista kävi ilmi, että ihmisellä on kaksi tarpeiden ryhmää, jotka ovat toisistaan riippumattomia. Toinen ryhmä liittyi työympäristöön ja työoloihin, ja näille tekijöille Herzberg antoi nimeksi *hygieniatekijät*. Toinen tarpeiden ryhmä koski itse työtä, ja ne näyttivät liittyvän kasvun ja kehittymisen tarpeisiin sekä

motivoivan ihmisiä tehokkaasti. Tätä tarpeiden ryhmää Herzberg kutsui *motivaatiotekijöiksi*. (Hersey & Blanchard 1975: 68; Latham 2007: 118.)

Vastauksista nousi selvästi esiin viisi motivaatiotekijää, jotka määräisivät vahvasti työtyytyväisyyttä: saavutukset, tunnustuksen saaminen, itse työ, vastuu sekä ylenemis- ja kehittymismahdollisuudet (Herzberg 1968: 72). Suurinta työtytymättömyyttä aiheuttavat tekijät, eli hygieniatekijät, olivat taas palkka, yrityksen toimintapolitiikka, henkilökohtaiset suhteet, eli suhteet työtovereihin, esimiehiin ja alaisiin, fyysiset työolosuhteet ja työsuhteen varmuus. (Herzberg ym. 1967: 113.) Hygieniatekijät eivät sisällä sellaisia ominaisuuksia, jotka ovat olennaisia antamaan yksilölle kasvun ja kehittymisen tunnetta. Tämän vuoksi hygieniatekijät eivät johda suurempaan tyytyväisyyteen. (Herzberg 1968: 78.)

Hygieniatekijät vaikuttavat työtytymättömyyteen	Motivaatiotekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen
<ul style="list-style-type: none"> • Palkka • Yrityksen toimintapolitiikka • Fyysiset työolosuhteet • Henkilökohtaiset suhteet muihin • Työsuhteen varmuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Saavutukset • Vastuu • Kehittymis- ja ylenemismahdollisuudet • Itse työ • Tunnustuksen saaminen

Kuvio 3. Herzbergin kaksifaktoriteoria.

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat siis erillisiä niistä, jotka vaikuttavat tyytymättömyyteen. Koska tekijät ovat erillisiä, nämä kaksi tunnetta – työtyytyväisyys ja työtytymättömyys – eivät ole toistensa vastakohtia. Työtyytyväisyyden vastakohta on ei-tyytyväisyys, eli toisin sanoen tyytyväisyyden puute, ja tyytymättömyyden vastakohta on ei-tyytymättömyys, eli tyytymättömyyden puute. (Herzberg 1968: 76.) Tyytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden poistaminen ei välttämättä johda parempaan työtyytyväisyyteen. Hyvin hoidettuna hygieniatekijät siis poistavat tyytymättömyyttä, mutta eivät lisää tyytyväisyyttä eivätkä motivoi yksilöä parempiin suorituksiin. (Robbins 2005: 51.) Tietjen ja Myers (1998: 227) havainnollistavat tätä tapauksella ilmaston rikkoutumisesta. Jos ilmasto lakkaa toimimasta kuumana kesäpäivänä,

ovat työntekijät hyvinkin tyytymättömiä. Jos ilmastointi puolestaan pelaa normaalisti, eivät työntekijät osoita erityistä tyytyväisyyttä asiaan, eivät ehkä edes huomaa tai osoita muutoinkaan kiitollisuutta

Herzbergin mukaan työmotivaatiota parantamaan kannattaa käyttää tekijöitä, jotka liittyvät suoraan itse työhön. Tällaisia toimia ovat muun muassa mahdollisuudet henkilökohtaiseen kasvuun, saavutuksen tunne työssä, tunnustukset ja vastuu. (Robbins 2005: 51.) Toisin sanoen hygieniatekijöitä, kuten esimerkiksi palkkaa ja työolosuhteita tulisi käyttää tyytymättömyyden minimoijina, ei keinoina yrittää lisätä tyytyväisyyttä. Herzbergin mukaan hygieniatekijöillä on hyvin pieni tai olematon vaikutus suoritukseen. (Latham 2007: 38–39.) Motivaatiotekijät pystyvät luomaan työtyytyväisyyttä, mutta vain, jos hygieniatekijät ovat kelvollisella tasolla (Gayle & Searle 1980: 348).

Herzbergin motivaatio–hygienia-teoria on saanut myös osakseen kritiikkiä. Useat tutkimukset Herzbergin jälkeen ovat osoittaneet, että samat tekijät vaikuttavat sekä kokonaistyytyväisyyteen että kokonaistyytymättömyyteen. (Juuti 2006: 29.) Esimerkiksi Maidani (1991) on todennut, että palkka, tunnustus ja vastuu toimivat sekä motivaatio- että hygieniatekijöinä (Wiley 1997: 265). Myös Herzbergin tutkimuksen metodologia ja sen luotettavuus ovat saaneet kritiikkiä osakseen. Ihmisillä on muun muassa tapana syyttää epäonnistumisista ympäristöä ja ottaa puolestaan kunnia onnistumisista. Kaksifaktoriteoria on myös epäjohdonmukainen aiempien tutkimusten kanssa ja jättää tilanteelliset tekijät huomioimatta. (Robbins 2005: 51–52.)

Herzbergin teoria ei ota myöskään huomioon yksilöllisiä eroavaisuuksia työntekijöiden keskuudessa. Metodologian osalta on kritisoitu sitä, että tutkimuksessa painotettiin sitä, kuinka usein tietty tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä mainittiin. Vastaajat muodostivat myös melko homogeenisen joukon, joten on mahdollista, että he kokivat asioita suhteellisen samanlaisesti. Vaikka esimerkiksi tietty tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä mainittaisiinkin usein, ei se välttämättä tarkoita, että tämä tekijä olisi erityisen ongelmallinen tai aiheuttaisi yhtä paljon ärsytystä kuin vaikka jokin harvinaisempi ongelma, joka aiheuttaa suurempaa tyytymättömyyttä. Edwin Locke (mm. päämääräteoria) esitti, että tulisi mitata pikemminkin voimakkuutta kuin toistuvuutta. Tutkittava voisi siis esimerkiksi mainita tilanteen, jossa hän onnistui tai epäonnistui ja arvottaa sen intensiteetin. (Tietjen & Myers 1998: 228.)

2.3.3. Päämääräteoria

On jo kauan tiedetty, että ihmisiä ohjaavat kiinnostavat päämäärät, ja päämäärien ohjaava vaikutus on oikeastaan ollut itsestään selvää. Kuitenkin vasta Edwin Locke muotoili päämääräteoreettisen motivaatioteorian 1960-luvulla. (Juuti 2006: 58–59.)

Päämäärät, eli tavoitteet, voivat siis olla suuri motivaation lähde, ja tietyt päämäärät johtavat lisääntyneeseen suorituskyykyyn. Kun tavoitteet ovat vaikeita, mutta hyväksytyjä, ne johtavat parempaan suorituskyykyyn, kuin tapauksissa, joissa tavoitteet ovat helppoja. Päämääräteoriassa korostetaan myös palautteen merkitystä suorituskyykyyn. Palautteen tulisi olla jatkuvaa ja oikea-aikaista. On myös todettu, että sisäinen palaute, jossa yksilö itse pohtii ja seuraa omaa edistymistään ja omia saavutuksiaan, näyttää olevan tehokkaampi motivaattori kuin ulkoinen palaute. (Robbins 2005: 53–54; Fried & Slowik 2004: 407.) Henkilön on siis myös kyettävä näkemään yhteys päämäärän saavuttamisessa ja oman toimintansa välillä. Tämä yhteys on nähtävissä vain, jos päämäärän tavoittelemisen prosessiin on kytketty palautejärjestelmä. (Juuti 2006: 59.) Palautteen ja tavoitteiden yhteisvaikutus voi johtua siitä, että ne palvelevat erilaisia tehtäviä: tavoitteet suuntaavat toimintaa ja palaute mahdollistaa edistymisen tarkistamisen (Ruohotie & Honka 1999: 31).

Teoria ehdottaa myös, että tavoitteiden tulisi olla pikemminkin tarkkoja, kuin ylimalkaisia. Pelkkä kehoitus tehdä parhaansa on liian abstrakti ja epämääräinen, ja se mahdollistaa laajan skaalan suoritusten tasolle. Tällainen ylimalkainen kehoitus tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Selvän tavoitteen asettaminen puolestaan täsmentää ihmisille, mitä heidän tulee saavuttaa. (Latham 2007: 62.) Kuitenkin monimutkaisissa työtehtävissä sekä tapauksissa, joissa työntekijöiden kyvyissä on vielä kehittämistä, ylimalkaisemmat tavoitteet – ”tee parhaasi” – ovat todennäköisemmin tehokkaampia kuin yksityiskohtaiset. Päämääräteoriassa tuodaan myös esille ihmisten sitoutumisen tärkeys tavoitteen ja suoritusten välisen suhteen maksimoimisessa. Sitoutumista voidaan edistää muun muassa korostamalla tavoitteen saavuttamisen tärkeyttä ja lisäämällä yksilöiden itsevarmuutta saavuttaa tavoite. (Fried & Slowik 2004: 407.)

Locken ja Lathamien laboratoriokokeiden mukaan ne, joille määrättiin vaikeita tavoitteita, suoriutuivat paremmin kuin ne, joiden tavoitteet oli määrätty keskivaikeiksi tai helpoiksi. Lisäksi yksilöt, joilla oli tarkat ja haasteelliset tavoitteet suoriutuivat paremmin kuin ne, joiden tavoitteet oli määritelty epämääräisesti, kuten ”tee parhaasi”. Locken ja Lathamien laboratoriokokeet saivat myös vahvistusta kentällä, olemassa

olevissa yrityksissä. Jos vain mahdollista, tavoitteeseen tulisi liittää myös aikaraja. Jos tavoitteet hyväksytään, eli henkilöstö katsoo niiden olevan mahdollista saavuttaa, vaikeat tavoitteet johtavat parempaan suoritukseen kuin helpot tavoitteet. Suurimmassa osassa tutkimuksissa tavoitteiden hyväksymistä takasivat ohjeistus, positiivinen tuki sekä uhkausten poissaolo. (Latham & Locke 1979: 69, 77–78.)

Työntekijöiden välillä muodostuu usein epävirallista kilpailua, kun tavoitteita asetetaan. Locken ja Latham mukaan tämä parantaa sitoutumista ja voi johtaa siihen, että työntekijät nostavat tavoitteitaan spontaanisti kilpailun johdosta. Locke ja Latham eivät kuitenkaan suosittele muodollisen kilpailun järjestämistä, koska tämä voi johtaa siihen, että työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet menevät yrityksen tavoitteiden ohi. (Locke & Latham 1979: 78.)

Tavoitteiden asetantaan liittyy toki myös haasteita. Jos työntekijä on erittäin sitoutunut saavuttamaan omat tavoitteensa, voi olla, että hän ei ole valmis auttamaan muita heidän tavoitteiden saavuttamisessa. Jos tavoitteita on taas kaksi tai useampi, ja niitä ei ole priorisoitu, ovat rooliristiriidat mahdollisia. Tämä puolestaan vaikuttaa usein niin, että ponnistelut tavoitteiden saavuttamiseksi kärsivät. Jos tavoitteita on useampi kuin yksi, tulisi tavoitteet priorisoida. (Latham 2007: 63.)

Robbins (2005: 62) toteaa, että myös päämääräteoria on kulttuurisidonnainen teoria. Teoria soveltuu hyvin erityisesti Yhdysvaltoihin, sillä teoria muun muassa olettaa, että työntekijät ovat suhteellisen itsenäisiä, esimiehet ja alaiset etsivät haastavia tavoitteita ja suorituskyyä ja saavuttamista arvostetaan. Robbinsin mukaan päämääräteorian ehdotukset eivät saa aikaan motivaatiota maissa, joissa olosuhteet ovat päinvastaiset kuin edellä mainitut.

2.4. Sisäinen motivaatio

Muun muassa Cavanagh (1984) tuo esille, että ulkoisen motivoinnin ongelmana on se, että ennen pitkään saavutetaan katto ylennyksillä ja palkankorotuksilla sekä erilaisilla psykologisilla palkitsemisen tavoilla. (Timpe 1989: 353.)

1900-luvun puolessa välissä tehtiin empiirinen tutkimus, jonka johtopäätöksenä oli, että ulkoisten pakotteiden käyttö voi toimia tiettyyn pisteeseen saakka, mutta ei samassa määrin kuin yksilön sisäiset motiivit. Deci on ollut sittemmin yksi tämän näkemyksen

tunnetuimmista levittäjistä. Deci katsoi, että jos ihmiset toimivat vailla ulkoisia kannustimia, he kokevat pystyvänsä hallitsemaan asioiden kulkua ja ovat näin ollen sisäisesti motivoituneita. (Latham 2007: 102.)

Ihmiset ovat sisäisesti motivoituneita, kun he tekevät jotain itse tekemisen vuoksi, ei ulkoisen palkkion takia. Termiä sisäinen motivaatio käytetään usein vastakohtana ulkoiselle motivaatiolle, jossa on mukana ulkoapäin kontrolloiva tekijä, usein esimerkiksi rahallinen palkkio. (Cameron & Pierce 2002: 12.)

Decin ja Ryanin teoria *sisäsyntyisestä motivaatiosta* (intrinsic motivation) perustuu ideaan, että henkilö tekee jotain siksi, että tekeminen on itsessään palkitsevaa. Kun ihmiset ovat sisäisesti motivoituneita, he kokevat kiinnostusta ja nautintoa, ja kokevat itsensä kompetenteiksi sekä pystyvänsä määrätä asioista itse. Nämä tekijät – nautinto, kompetenssin ja autonomisuuden tunne – voidaan nähdä sisäisesti motivoituneen toiminnan palkkioina. Sisäinen motivaatio perustuu ihmisen synnynnäisiin kompetenssin (halun olla pätevä) ja itsemääräämisen tarpeisiin. Ihminen haluaa ja kokee voivansa tehdä valintoja. Sisäiset kompetenssin ja itsemääräämisen tarpeet motivoivat jatkuvaan haasteiden etsimiseen ja niiden voittamiseen. (Deci & Ryan 1985: 32, 34.) Teoria sisäsyntyisestä motivaatiosta kritisoi erityisesti behaviorismin ajatusta siitä, että ihmisten toimintaa voitaisiin motivoida pääasiallisesti ulkoisten palkkioiden avulla (Nurmi & Salmela-Aro 2002: 16).

Decin ja Ryanin sisäisen motivaation merkitys on tärkeää käytännön kannalta silloin, kun pohditaan erilaisten palkkioiden vaikutuksia ihmisten motivaatioon. Joissain tapauksissa ulkoisten palkkioiden saaminen toiminnasta, johon henkilö on motivoitunut sisäisesti, voi vähentää kokonaismotivaatiota. Decin, Koestnerin ja Ryanin (1999) mukaan kaikki ulkoiset palkkiot vähentävät sisäistä motivaatiota. Ulkoisten palkkioiden lisäksi myös uhkaukset, aikarajat, toimintaohjeet ja väkisin määrätty tavoitteet vähentävät sisäistä motivaatiota. Decin mukaan ulkoiset palkkiot siis vähentävät sisäistä motivaatiota, sillä ne luovat ihmisille vaikutelman, että heidän toimintaansa joudutetaan ulkoisesti, mikä puolestaan heikentää heidän kompetenssin ja itsemääräämisen tunteitaan. (Ryan & Deci 2000: 70; Latham 2007: 102.)

Useat tutkijat ovat kuitenkin kritisoineet näkemystä palkkioiden vahingollisesta vaikutuksesta sisäiseen motivaatioon. Noihin aikoihin oli tehty suhteellisen vähän tutkimusta aiheesta olemassa olevissa yrityksissä, ja sisäisen motivaation tarkka mittaaminen on myös hankalaa (Deci & Ryan 1985: 299.) Latham ja Locke myös

huomauttavat, että on epätodennäköistä, että tarpeet itsemääräämiseen ja kompetenssiin voisivat olla samalla ihmisen motivaation alkulähteitä, mutta kuitenkin niin hauraita, että niiden vaikutukset olisivat kiistettävissä yleisimpien työpaikkoihin ja elämään liittyvien välttämättömyyksien takia. Myös tutkimuksen soveltuvuutta työelämään on kyseenalaistettu. Decin kuvasi sisäisen motivaation syntyvän tehtävissä, joita suoritetaan vapaa-ajalla. Työelämän kannalta tällä ei ole juuri merkitystä, sillä työelämään kuuluu lähes poikkeuksetta erilaiset aikarajoitukset, ohjeet ja palkkiot. (Latham 2007: 102–103.)

Cameron ja Pierce (2002: 31–32) esittävät, että näkemys ulkoisten palkkioiden haitallisuudesta sisäiseen motivaatioon juontaa varhaisiin laboratoriotutkimuksiin (muun muassa Decin tutkimus). Heidän mukaansa näiden tutkimusten todisteet eivät kuitenkaan tue väitettä ulkoisten palkkioiden haitallisuudesta.

Sisäisellä motivaatiolla on todettu olevan yhteys luovuuteen. Sisäisesti motivoituneet ihmiset ovat luovempia verrattuna tilanteeseen, jossa heitä motivoivat ulkoiset tekijät, esimerkiksi kilpailu, esimiehen käskyt tai palkkiot. Luovuuden ja luovan ajattelun merkitys korostuu useillakin aloilla, muun muassa markkinoinnissa ja myynnissä. (Luoma ym. 2004: 23.) Sisäinen motivaatio siis edistää luovuutta. Luovuudelle on puolestaan haitallista *kontrolloiva* ulkoinen motivointi, kuten kilpailu (win-lose competition) ja ulkoiset palkkiot. Kuitenkin ns. *mahdollistava* (enabling) ulkoinen motivointi, kuten tavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen ja tunnustuksen antaminen voivat olla luovuutta tukevaa, erityisesti, jos sisäinen motivaatio on jo korkealla. (Stuhlfaut 2010: 81.)

O’Driscollin ja Randallin (1999: 198, 200) mukaan sisäiset palkkiot, kuten työn vaihtelevuus, haastavuus ja autonomisuus, ovat tärkeämpiä *työhön sitoutumisen* eli yksilön psykologisen samaistumisen hänen tekemäänsä työhön, kannalta, kun taas ulkoiset palkkiot – esimerkiksi palkka, edut, fyysiset olosuhteet ja etenemismahdollisuudet – ovat tärkeämpiä *yrittäjyys sitoutumisen* kannalta. Työhön tai tehtävään sitoutumisella on osoitettu olevan suurempi yhteys suoriutumiskyvyn kanssa, kun taas yritykseen sitoutuminen näyttää liittyvän enemmän sellaisiin tekijöihin kuten poissaolot ja vaihtuvuus.

3. PALKITSEMINEN

TKK:n Palkitsemisryhmän määritelmän mukaan palkitseminen voidaan määritellä organisaation ja sen jäsenen kaksisuuntaiseksi prosessiksi, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Palkitsemisella voidaan välittää viesti halutusta toiminnasta. Palkitseminen on myös johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 17–18.)

Käsitteellä *palkitseminen* tarkoitetaan yleensä sekä palkkaa että muita taloudellisia etuuksia, joita työntekijä saa vastineeksi tehdystä työstään. Ihmiset kuitenkin odottavat työltään muutakin, kuin pelkästään mahdollisimman hyvää hintaa työlle. Ihmiset haluavat kokea arvostusta, he haluavat kehittyä ja toteuttaa itseään. Työ tarjoaa myös turvallisuutta ja jatkuvuutta. (Viitala 2007: 138–139.)

Yritysten haasteena on luoda sellainen työympäristö ja palkitsemisjärjestelmä, että työntekijät kokevat heidän oman panoksensa ja yrityksen tai työn tuottaman vastikkeen olevan tasapainossa. (Viitala 2007: 138.)

Luvun tarkoituksena on tutustuttaa lukijat palkitsemisjärjestelmään, erilaisiin palkitsemistapoihin ja asiantuntijoiden palkitsemisen erityispiirteisiin. Luvussa 3.1. perehdytään palkitsemisstrategiaan ja -järjestelmään. Luvussa 3.2. tarkastellaan palkitsemisen kokonaisuutta ja esitellään eri tapoja kuvata palkitsemisen kokonaisuus. Alaluvuissa tarkastellaan tarkemmin erilaisia aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja. Tämän jälkeen käsitellään palkitsemisen vaikutusta motivaatioon luvussa 3.3. ja tarkastellaan palkitsemisen toimivuutta ja vaikutuksia luvussa 3.4.

3.1 Palkitsemisstrategia ja -järjestelmä

Palkitsemisen pitkän aikavälin yleiset periaatteet muodostavat yrityksen *palkitsemisstrategian* (Viitala 2007: 140). Jokaisella organisaatiolla on oma liiketoimintastrategiansa, jonka yhtenä osana, henkilöstöstrategian alaosana, on palkitsemisstrategia (Vartiainen & Kauhanen 2005: 16). Palkitsemisstrategiassa otetaan kantaa 1) mistä työntekijöitä halutaan palkita, 2) minkä organisaatiotason tuloksista palkitaan, jos palkitaan tuloksista, ja 3) miten palkkiot jaetaan (Viitala 2007: 140). Yritys voi palkita työntekijöitään muun muassa taloudellisten tulosten perusteella,

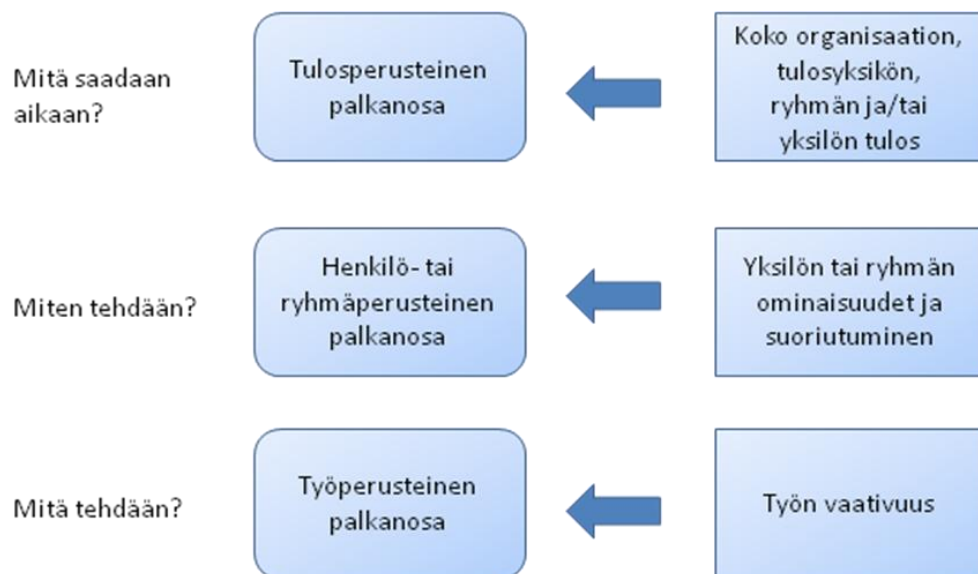
asiakastyytyväisyyden, laadun tai vaikkapa henkilöstön tyytyväisyyden perusteella (Vartiainen & Kauhanen 2005: 16). Palkan perusteina voivat olla myös *panokset*, esimerkiksi työaika, työn vaatiman ominaisuudet tai taidot, *käyttö*, eli miten työntekijä käyttää aikaansa tai osaamistaan, tai *tuotokset*, eli mitä työntekijä saa aikaan. Useimmiten palkitseminen perustuu näiden yhdistelmään (Viitala 2007: 140). Toisena kysymyksenä on, minkä tason tuloksista palkitaan. Organisaatiot voivat palkita yksilöitä, tiimejä, osastoa, tulosityksikköä tai vaikka koko organisaatiota. Useimmiten yritykset ottavat huomioon muutaman tason tulokset samanaikaisesti. Kolmantena on otettava kantaa, miten palkkiot jaetaan. Palkkiot voidaan jakaa esimerkiksi tehtyjen työtuntien perusteella, ottamalla tietty prosentti kuukausipalkasta tai vaikkapa jakamalla palkkiot tasaisesti henkilöstömäärän perusteella. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 16–17.)

Organisaatio määrittelee myös itselleen palkitsemispolitiikan, eli sen, miten yrityksessä käytännössä hoidetaan palkitseminen. Johdonmukainen palkkauspolitiikka ei ole irrallinen osa organisaation toimintaa, vaan sen tulee olla sidoksissa muihin organisaation toimintajärjestelmän osiin. Tämä onkin tehokkaan palkitsemisstrategian yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004: 11–12.) Brownin (2001) mukaan tehokas palkitsemisstrategia vaatii 1) selvästi määritellyt tavoitteet ja selvän yhteyden liiketoimintatavoitteisiin, 2) hyvin suunnitellut palkka- ja palkitsemisohjelmat, jotka on räätälöity organisaation ja sen henkilöstön tarpeisiin ja 3) tehokkaan ja tukevan henkilöstöjohtamisen. (Armstrong & Stephens 2005: 34.)

Palkitsemista toteutetaan *palkitsemisjärjestelmän* kautta. Palkitsemisjärjestelmä on johtamisen väline, jonka tulisi tukea strategian toteuttamista ja vision saavuttamista. (Viitala 2007: 142.) Palkitsemisjärjestelmä muodostuu palkitsemisperusteista ja -tavoista, jaon toteutustavoista ja palkitsemisjärjestelmän kehittämistavoista. *Palkitsemisperusteita ja -tapoja* päättäessään yritys joutuu pohtimaan, minkälaisia palkkioita jaetaan, millä perusteilla ne jaetaan ja kenelle ne jaetaan. *Jaon toteutustapoja* päättäessään yritys perustelee, mihin palkkioiden jako perustuu. *Palkitsemisjärjestelmän kehittämistavoissa* organisaatio päättää miten ja millä periaatteilla järjestelmää rakennetaan, ylläpidetään ja kehitetään. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 18.)

Palkitsemisperusteet ja -tavat. Yritys voi käyttää halutessaan palkitsemisen ja palkanmaksun perusteena 1) työn vaativuutta, 2) henkilön tai ryhmän ominaisuuksia ja suoriutumista tai 3) aikaansaannoksia ja tulosta (kuvio 4). Työperusteisessa palkanosassa, arvioidaan työtehtävien vaativuutta riippumatta työntekijän

ominaisuuksista. Työperusteisessa palkanosassa arvioidaan siis muun muassa työn edellyttämää osaamista, vastuuta ja työn kuormitusta. Henkilö- tai ryhmäperusteinen palkanosa perustuu pätevyyteen ja henkilön tai ryhmän osaamisen arviointiin. Tulospästäinen palkanosa puolestaan perustuu tuotoksiin ja tuloksiin – siis siihen, mitä saadaan aikaan. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 19.)



Kuvio 4. Palkitsemisen ja palkan kolme pääperustetta. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 19.)

Palkitsemistavat jaetaan aineettomiin ja aineellisiin palkitsemistapoihin, joita käsitellään tarkemmin tutkielman luvussa 3.2.

Jaon toteutustavat. Palkkiot ja palkat jaetaan aina jonkin periaatteen mukaan, ja yritysten tuleekin päättää, minkälaisia jaon toteutustapoja he käyttävät. Tasasuhta ja tasanjako ovat kaksi tunnetuinta palkkioiden jakamisen periaatetta. Tasasuhdassa palkkiot jaetaan suhteessa kunkin työntekijän työpanokseen. Tasanjaossa palkkiot jaetaan tasan kaikkien kesken. Edellisten lisäksi jaon perusteina voidaan käyttää muun muassa tarpeita, asemaa ja omistusta. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 25.)

Järjestelmän kehittämistavat. Hyvä palkitsemisjärjestelmä ennakoi muutoksia organisaatioissa ja niiden rakenteissa sekä reagoi muutoksiin joustavasti. Palkitsemisjärjestelmiä tulee ajoittain päivittää, vaikka ne toimisivatkin hyvin, sillä

toimintaympäristöt ja organisaation tavoitteet muuttuvat ajan myötä. (Lahti ym. 2004: 16.) Palkitsemisjärjestelmän kehittämistavoissa menettelytapojen oikeudenmukaisuudella on suuri merkitys. Muun muassa henkilöstön osallistaminen, menettelytapojen johdonmukaisuus ja avoimuus mahdollistavat tämän. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 26–27.)

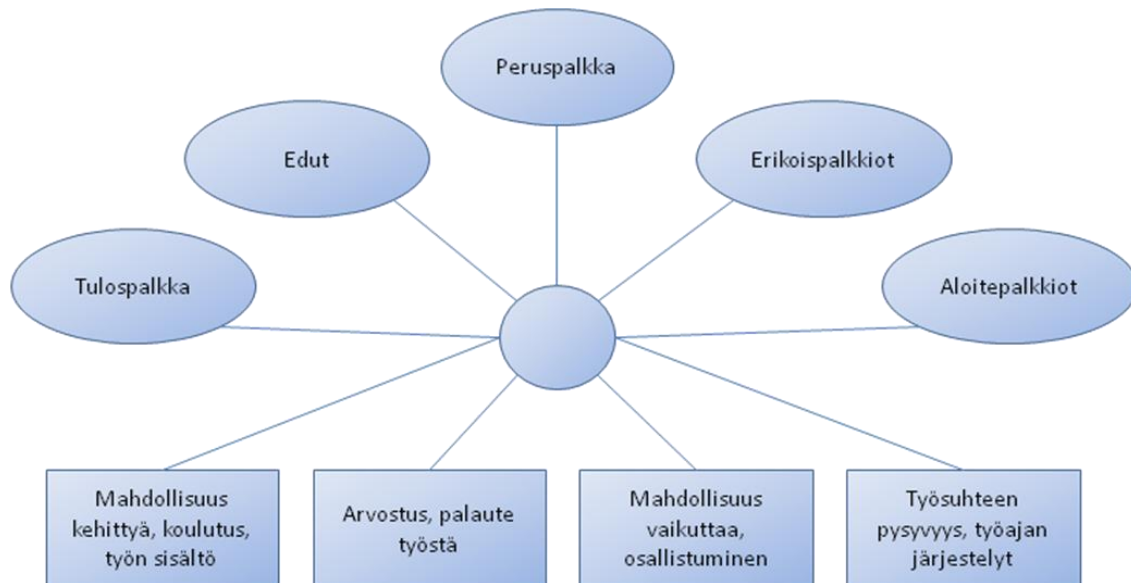
3.2 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisen kokonaisuudella tarkoitetaan kaikenlaisia palkitsemisen muotoja, suoria ja epäsuoria, sisäisiä ja ulkoisia palkkioita (Armstrong & Stephens 2005: 13). Palkitsemistavat voidaan jakaa aineettomiin palkkioihin ja aineellisiin, eli taloudellisiin, palkkioihin. *Aineellisia* palkitsemistapoja ovat muun muassa peruspalkka ja sitä täydentävät erikois-, aloite- ja tulospalkkiot sekä erilaiset edut. *Aineettomia* palkitsemistapoja ovat muun muassa työoloihin, -tapoihin ja -aikaan liittyvät järjestelyt, palaute ja etenemismahdollisuudet. Kannusteiden palkkiovaikutukset voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön ja tyydyttävät yleensä ylemmän asteen tarpeita, kuten itsensä toteuttamisen tarvetta tai pätemisen tarvetta, joita on käsitelty aiemmin tutkimuksessa Maslowin tarvehierarkian yhteydessä. (Ruohotie & Honka 1999: 45.) *Sisäisiä palkkioita* ovat muun muassa työn haasteellisuus, mielekkyys ja vaihtelevuus (Luoma ym. 2004: 22). Ulkoisille palkkioille on puolestaan ominaista, että ne tyydyttävät yleensä alemman asteen tarpeita, kuten yhteenkuuluvuuden tarvetta tai fysiologisia tarpeita, ja ne ovat johdettavissa työympäristöstä. *Ulkoisia palkkioita* ovat muun muassa palkka, kiitos ja tunnustus tai vaikkapa osallistumismahdollisuudet. Sisäiset ja ulkoiset palkkiot esiintyvät yleensä yhtäaikaaisesti, eikä niitä pitäisi nähdä toisistaan riippumattomina. Tämän lisäksi tulee myös huomata, että samat kannusteet saattavat palkita toisia sisäisesti ja toisia ulkoisesti riippuen siitä, miten henkilöt näkevät ja tulkitsevat kannusteet. Esimerkiksi palkka voi palkita myös sisäisesti, jos se sidotaan suoritukseen ja siitä tulee näin pätemisen mitta. (Ruohotie & Honka 1999: 45.)

Palkitsemisen kokonaisuus yhdistää palkitsemiseen liittyvät yksittäiset palkitsemistavat kokonaiseksi johtamisen välineeksi, jonka yrityksen johto määrittelee. Palkitsemisen kokonaisuus sisältää siis taloudellisen palkitsemisen lisäksi kaikki aineettoman palkitsemisen muodot sekä palkitsemiseen liittyvät prosessit ja menettelytavat. (HENRY ry 2007: 8.)

Yksi tapa esittää palkitsemisen kokonaisuus, on Teknillisessä korkeakoulussa kehitetty

palkitsemisen kokonaisuuden malli, johon on koottu erilaisia palkitsemistapoja (kuvio 5). Teknillisen korkeakoulun mallissa kokonaispalkitseminen muodostuu peruspalkan lisäksi muista taloudellisista palkkioista, kuten tulospalkasta ja erilaisista eduista, sekä aineettomista palkitsemistavoista, kuten arvostuksesta, palautteesta, mahdollisuudesta vaikuttaa ja kehittyä sekä työajan järjestelyihin liittyvistä tekijöistä.



Kuvio 5. Palkitsemisen kokonaisuus Teknillisen korkeakoulun kehittämässä mallissa.

Yrityksen näkökulmasta palkitsemisen kokonaisuus on johdon määrittelemä johtamisen väline, joka muun muassa kertoo mitä työntekijä saa vastineeksi työpanoksestaan ja ajastaan. Se myös kertoo millaisia tuloksia ja suorituksia yritys työntekijältään odottaa. Palkitsemisen kokonaisuus koostuu erään näkemyksen mukaan yksilöllisestä kasvusta, kokonaispalkkauksesta, houkuttelevasta tulevaisuudesta ja positiivisesta työpaikasta. *Yksilöllisen kasvun* osatekijöitä ovat muun muassa koulutus ja kehittäminen, urakehityksen tukeminen ja investoiminen ihmisiin. *Kokonaispalkkaukseen* kuuluu peruspalkan lisäksi erilaiset henkilöstöedut ja mahdollinen tulospalkka sekä kannustimet. *Houkuttelevaan tulevaisuuteen* kuuluvat yrityksen visiot, arvot, imago sekä maine, tunnustus ja arvostus sekä kasvu ja menestyminen. *Positiivisen työpaikan* luoja ovat muun muassa hyvä johtaminen, mielenkiintoinen työ, työkaverit, avoin kommunikaatio, luottamus ja sitoutuminen sekä osallistumismahdollisuudet. Kaikki nämä osatekijät yhdessä muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden. Organisaation

näkökulmasta olennaista palkitsemisen kokonaisuudessa on arvon tuottaminen yritykselle, hyvät tulokset, strategian toimeenpano sekä kasvu ja kehittyminen. Työntekijän näkökulmasta tavoitteena palkitsemisen kokonaisuudessa on innostus, sitoutuminen organisaatioon ja työtehtäviin, tyytyväisyys sekä turvattu toimeentulo. (HENRY ry 2007: 8.)

Yritysten tulisi palkitsemista suunnitellessaan huomioida yksilöiden eri arvot ja motivaation lähteet. Toisille erityisesti kehittymismahdollisuudet tai vaikuttamismahdollisuudet ovat suuri motivaation lähde, kun taas toiset arvostavat enemmän rahallisia etuja. Työmotivaatio voi vaihdella henkilön iästä, sukupuolesta, asemasta tai vaikkapa työsuhteen kestosta riippuen. Yksilöiden motivaatiotekijät tulisi tunnistaa, jotta heille osattaisiin tarjota merkityksellisiä palkkioita hyvin tehdystä työstä. (HENRY ry 2007: 10.)

3.2.1 Aineeton palkitseminen

Luoma ym. (2004: 43) korostavat, että juuri aineeton palkitseminen on selkeimmin yhteyksissä asiantuntijatyössä merkittävästi vaikuttavaan sisäiseen motivaatioon.

Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan kaikkea ei-rahallista palkitsemista, muun muassa uraan ja sosiaalisiin kontakteihin liittyviä palkitsemistapoja. *Urapalkkioita* ovat muun muassa itse työ, kehittämis-, etenemis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä varmuus työn jatkumisesta. Uralla eteneminen ja vaativammat työtehtävät merkitsevät yleensä myös suurempia tuloja työntekijälle, mutta ennen kaikkea ne motivoivat sisäisesti. Kehittymismahdollisuuksilla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan ja pitää yllä ammattitaitoaan. Kehittymismahdollisuuksiin kuuluu muun muassa työssä oppiminen ja koulutus. Yritys voi kehittää henkilöstöään esimerkiksi työ- ja tehtäväkierron avulla. Organisaatio voi panostaa työntekijöiden kehittämiseen myös maksamalla työntekijöidensä kurssimaksuja tai oppikirjoja. (Kauhanen 2006: 131–132; Vartiainen & Kauhanen 2005: 21–22.)

Sosiaalisiin palkkioihin kuuluvat muun muassa erilaiset statussymbolit, kiitokset ja palaute, sosiaaliset suhteet sekä tyytyväisyys työtehtäviin (Kauhanen 2006: 136). Tunnustusten antaminen on Armstrongin ja Stephensin (2005: 19) mukaan yksi tehokkaimmista tavoista palkita henkilöstöä. On tärkeää, että henkilöstö kuulee, että heidän saavutuksiaan ja työpanostaan arvostetaan. Henkilöstön tarpeet tunnustuksiin liittyvät Maslowin tarvehierarkian arvostuksen tarpeisiin. Tunnustusta voidaan antaa

muun muassa positiivisen palautteen, ylennyksen sekä tärkeämpien ja kiinnostavimpien työtehtävien muodossa. Myös julkinen kiitos, erilaiset statussymbolit ja palkinnot ovat tunnustuksen eri muotoja. Statussymbolit voivat olla toisille tärkeäkin palkitsemisen muoto. Kauhanen (2006: 134) listaa statussymboleiksi muun muassa tittelit, työvälineet, joustavan työajan (esimerkiksi liukuva tai vapaa), alaisten lukumäärän, sihteeri- tai assistenttipalvelut, parkkipaikan ja työpisteen sijainnin tai koon. Statussymbolit kuvaavat siis henkilön asemaa yrityksessä, ja ne luovat kuvaa siitä miten johto ja esimiehet ajattelevat henkilöstä. Sosiaaliset kontaktit töissä kuuluvat myös aineettomaan palkitsemiseen. Muun muassa mahdollisuus edustaa yritystä, esimerkiksi sidosryhmien vierailujen aikana, voidaan nähdä yhtenä palkitsemisen keinona.

Sosiaaliin palkkioihin kuuluvat myös erilaiset juhlat ja tapahtumat, jotka luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tätä kautta niillä voi olla motivoiva ja sitouttava vaikutus (Viitala 2007: 162).

Palautteella tarkoitetaan yksilön saamaa tietoa käyttäytymisestään. Ihmiset saavat palautetta useista eri lähteistä: esimiehiltä ja muilta organisaation jäseniltä, kuten kollegoilta ja alaisilta, työstä itsestään esimerkiksi työssä onnistumisen ja edistymisen kautta, asiakkailta sekä itseltään, eli henkilö voi suorittaa itsearvioinnin. (Peltonen & Ruohotie 1987: 68.) Ruohotien ja Hongan (1999: 84, 89–90) mukaan palaute parantaa yksilön ja yrityksen tuloksia, sillä sen avulla pystytään korjaamaan virheitä, ratkaisemaan ongelmia, selkiyttämään tavoitteita, ja se johtaa työmotivaation lisääntymiseen. Palautteen antaminen sinänsä ei takaa positiivisia tuloksia, vaan palautesysteemiä tulee käyttää tehokkaasti ja onnistuneesti. On tärkeää kiinnittää huomiota, miten usein yrityksessä annetaan palautetta, miten tärkeänä palaute koetaan ja miten aktiivisesti henkilöstö on mukana palautesysteemissä. Yhtä tärkeää on huomioida palautteen vastaanottajan ominaisuudet, sillä palaute ei aina johda haluttuun lopputulokseen, koska vastaanottaja ei hyväksy sitä tai tulkitsee sitä väärin. Tämän takia tuleekin huomioida muun muassa palautteen laatu, palautteen antamisen johdonmukaisuus sekä vastaanottajan ominaisuudet, esimerkiksi tämän työkokemus ja ikä.

Tyytyväisyys työtehtäviin on erityisen tärkeää motivaation kannalta. Tutkimusten mukaan henkilö on tyytyväinen samaan työtehtävään yleensä neljä vuotta. Yrityksen tulisikin vaihtaa henkilöstön työtehtäviä tarpeeksi usein säilyttääkseen henkilöstönsä kiinnostuksen ja motivaation. (Kauhanen 2006: 135.)

Myös *työn muotoilu* voidaan katsoa aineettomaksi palkitsemiseksi. Työn laajentamisella ja rikastamisella on todettu olevan työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä lisäävä vaikutusta. *Työn laajentamisessa* työhön lisätään uusia toimintoja. Voidaan esimerkiksi yhdistää peräkkäisiä työvaiheita laajemmaksi kokonaisuudeksi, muodostaa mielekkäitä työkokonaisuuksia, jolloin työntekijä esimerkiksi valmistaa koko tuotteen alusta loppuun, ja hyväksyä vapaavalintaisia työmenetelmiä, jotka siis työntekijä itse on valinnut. *Työn rikastamisesta* puhuttaessa tarkoitetaan muun muassa suunnittelu- ja valvontatehtävien lisäämistä sekä itseohjautuvien työryhmien muodostamista. Työntekijöille annetaan mahdollisuus itse suunnitella omaa työtään, mikä auttaa tätä ensinnäkin sisäistämään työtavoitteensa sekä tyydyttämään pätemisen ja itsenäisyyden tarpeita. Valvontatehtävillä tarkoitetaan tässä muun muassa omien suoritusten arviointia. (Peltonen & Ruohotie 1987: 77–79.)

Aineettomaan palkitsemiseen luetaan myös työaikaan liittyvät järjestelyt, esimerkiksi joustavat työajat, etätyömahdollisuudet, vapaat ja työn sekä loman järjestelyt (Luoma ym. 2004: 40).

3.2.2 Taloudellinen palkitseminen

Yritysten velvollisuutena on maksaa kohtuullinen korvaus työntekijöiden tekemästä työstä. Viitala (2007: 138) huomauttaa, että palkka on siis oikeastaan ennen kaikkea henkilöstön tekemän työn hinta, eikä niinkään palkitsemista tai motivaatiokeino. Termi palkitseminen on kuitenkin vakiintunut käsittämään myös palkan ja muut taloudelliset etuudet.

Taloudellisen palkitsemisen tarkoituksena on muun muassa houkutella uusia potentiaalisia työntekijöitä yritykseen, pitää hyvät työntekijät yrityksessä ja tuottaa kilpailuetua (Kauhanen 2006: 111). Aineelliseen, eli taloudelliseen palkitsemiseen kuuluvat peruspalkkauksen lisäksi sitä täydentävät erikois-, aloite- ja tulospalkkiot sekä henkilöstöedut (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005: 2). Tavallisimmin osa palkasta on kiinteä ja osa määräytyy tulosten tai suoriutumisen perusteella (Viitala 2007: 149).

Aineellisia palkitsemistapoja ovat muun muassa seuraavat:

- palkka (tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkan osa)
- erilaiset palkan lisät
- tulosperusteiset palkkiomuodot
- yksittäiset erikoispalkkiot (esimerkiksi tavaralahjat, kertaluonteiset

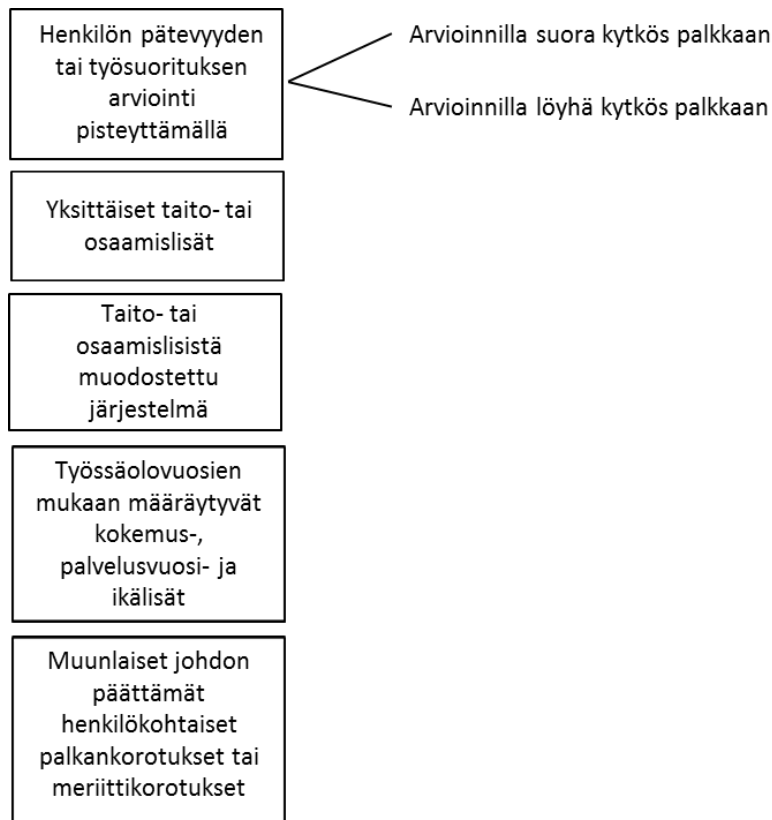
erikoispalkkiot ja muut rahassa mitattavat palkkiot)

- innovaatio- ja keksintöpalkkiot
- organisaatioiden vaihtelevat etujärjestelmät (esimerkiksi laajennettu terveydenhuolto, autoetu, puhelinetu jne.). (Luoma ym. 2004: 39.)

Seuraavaksi esitellään tarkemmin peruspalkkausta, tulospalkkausta ja etuja.

Peruspalkkaus. Työntekijän peruspalkka voi määräytyä esimerkiksi työnantajan ja työntekijän välisen sopimuksen, tai työn ja tehtävän perusteella. Peruspalkka voi määräytyä esimerkiksi tehtävänimikkeen perusteella, tehtävän tai työn vaativuuden perusteella, urakkapalkan perusteella, tai peruspalkka voi olla myös provisiopalkka työsopimuksen mukaan. Hakosen, Salimäen ja Hulkon (2005: 3–4) tekemän tutkimuksen mukaan palkka perustui yrityksissä pääasiassa tehtävänimikkeen perusteella. Myös henkilökohtainen sopimuspalkka ja analyttiseen tai muuhun tehtävän vaativuuden arviointiin perustuva palkkaus olivat yleisiä palkan perusteita yrityksissä. Peruspalkkajärjestelmä perustuu yleisimmin työehtosopimukseen, mutta se voi olla myös kokonaan itse suunniteltu.

Henkilökohtaisesta palkanosasta käytetään useita nimityksiä yrityksissä, kuten esimerkiksi monitaitoisuuslisät, ikälisät ja meriittikorotukset. Henkilökohtainen palkanosa voi perustua esimerkiksi henkilön pätevyyden tai työsuorituksen arviointiin, henkilön erilaisiin taitoihin tai vaikkapa työkokemukseen. Hakosen, Salimäen ja Hulkon tekemän tutkimuksen mukaan valtaosassa tutkituissa yrityksissä oli käytössä jonkinlainen henkilökohtainen palkanosa. (Hakonen ym. 2005: 3.) Kuviossa 6 havainnollistetaan henkilökohtaisen palkanosan määräytymisperusteita.

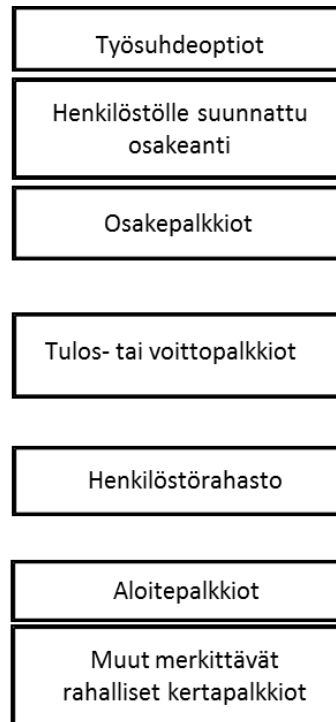


Kuvio 6. Henkilökohtaisen palkanosan määräytymistavat. (Hakonen ym. 2005: 5.)

Rahalla tyydytetään erityisesti ihmisen perustarpeita, se voi lisätä esimerkiksi turvallisuuden tunnetta, mutta rahalla voidaan tyydyttää myös arvostuksen ja vallan tarpeita. Taloudelliset palkkiot palkitsevat lähinnä ulkoisesti, mutta esimerkiksi rahapalkka voi myös mahdollisesti lisätä sisäistä motivaatiota, kun se sidotaan työsuoritukseen, ja siitä tulee näin suorituksen mitta. Rahan merkitys kuitenkin vaihtelee yksilöittäin. Merkitys riippuu esimerkiksi yksilön arvoista, varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista. Rahapalkka on kannuste erityisesti matalapalkkaisille työntekijöille, sillä sen avulla yksilö pystyy tyydyttämään perustarpeensa. (Kauhanen 2006: 111–113; Peltonen & Ruohotie 1987: 39.)

Aineelliseen palkitsemiseen kuuluu peruspalkkaustapojen lisäksi erilaiset tulospalkat, joihin kuuluvat tulospalkkiot, voittopalkkiot, voitonjako sekä osakeoptiot ja muut osakejärjestelyt. (Kauhanen & Vartiainen 2005: 21.) Täydentäviä palkitsemistapoja kuvataan kuviossa 7. Muita täydentäviä palkitsemistapoja ovat muun muassa aloitepalkkiot, henkilöstörahasotot ja muut merkittävät rahalliset kertapalkkiot. (Hakonen ym. 2005: 5.)

**Täydentävät
palkitsemistavat**



Kuvio 7. Täydentävät palkanosat. (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005: 5.)

Tulospalkkaus. Tulospalkkaus yleistyi Suomessa voimakkaasti 1990-luvun puolivälin jälkeen. Vuonna 2001 jo 74 prosenttia toimihenkilöistä ja 61 prosenttia työntekijöistä kuului tulospalkkauksen piiriin, kun vuonna 1998 luvut olivat vielä 57 prosenttia ja 39 prosenttia. (Kalmi & Kauhanen 2005: 222.)

Tulospalkkauksella tarkoitetaan laajasti peruspalkkaustapoja täydentäviä lisäpalkkioita. Tulospalkkaus on myös yrityksen päätäntävällässä olevaa palkanosaa. (Hulkko, Ylikorkala, Hakonen & Sweins 2005: 201.) Tulospalkkaa voidaan maksaa, kun tavoitteet on saavutettu. Tarkoituksena on motivoida henkilöstöä ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Periaatteena on, että tavoitteet määritellään etukäteen, ja palkkiot sidotaan näihin tavoitteisiin. (Viitala 2007: 149.) Tulospalkkaukseen kuuluvat muun muassa tulospalkkiot, osakeoptiot ja muut osakejärjestelyt (Vartiainen & Kauhanen 2005: 23).

Tulospalkkio on palkanosa, joka sidotaan organisaation, sen osan, tiimin tai yksilön saavuttamaan tai ylittämään tulokseen. Tulospalkkion suuruus riippuu siis tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä. Nämä tavoitteet voivat olla esimerkiksi taloudellisia tai tuotannollisia tavoitteita. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 23; Kauhanen 2006: 124.) Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi tietyn tuloksen tai kustannussäästön saavuttamiseen

tai vaikkapa tuotteen tai palvelun laatuun. Organisaatiot voivat koota yhdistelmän tulospalkkiomittareista, jotka voivat liittyä yhtäaikaisesti organisaation talouteen, tiimin tai osaston toimintaan ja yksilön kehitykseen. Organisaatiot voivat myös itse päättää, kuinka usein he maksavat tulospalkkioita. Tulospalkkioita voidaan maksaa esimerkiksi kuukausittain, neljännesvuosittain, vuosittain, parin vuoden välein tai vaikka projektien päätyttyä. (Hulkko ym. 2005: 201.)

Osake- ja optiojärjestelyt. Osakejärjestelyillä tarkoitetaan, että työntekijät saavat palkaksi yrityksen osakkeita. Optiojärjestelystä on kyse, kun työntekijälle annetaan mahdollisuus merkitä yrityksen osakkeita itselleen tiettyyn hintaan tiettyä ajankohtana. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 24.) Osakkeiden merkintäaika ei ala yleensä välittömästi option asettamisen jälkeen, vaan vasta 3-5 vuoden kuluttua. Option arvo syntyy, kun osakkeen markkina-arvo on toteutushinnan yläpuolella jossain vaiheessa merkintäaikaa. Tällöin työntekijä pystyy ostamaan osakkeen markkina-arvoa alemmalla hinnalla. Työntekijät voivat myös myydä optionsa edelleen. (Kalmi & Kauhanen 2005: 225.)

Henkilöstörahastoilla tarkoitetaan yrityksen henkilöstön perustamia rahastoja, jotka henkilöstö myös omistaa ja joita se hallitsee. Henkilöstörahastot hallinnoivat yritykseltä voittopalkkioina vastaanottamia varoja ja niiden sijoittamisesta saamia tuottoja. Edellytyksenä rahaston perustamiselle on, että yrityksessä on käytössä voittopalkkiojärjestelmä, jossa yritys sitoutuu suorittamaan rahastolle voittopalkkioeriä. Voittopalkkioilla tarkoitetaan voittojen jakoa omistajien ja yrityksen henkilöstön kesken siten, että peruspalkan lisäksi kokonaispalkkaan kuuluu yrityksen voiton tai muun tuloksen perusteella määräytyvä vaihteleva osa. Voittopalkkiot kohdistuvat yleensä kaikkiin, tai ainakin suureen osaan työntekijöitä. Päätös henkilöstörahaston perustamisesta on yrityksen henkilöstön käsissä. Henkilöstörahastojen jäseninä ovat kaikki yrityksen työntekijät eikä jäsenyydestä voi kieltäytyä. Rahastolle maksettavat voittopalkkiot jaetaan henkilöstön kesken henkilökohtaisiin osuuksiin, jotka määräytyvät esimerkiksi palkkojen suhteen, työajan suhteen tai tasan kaikille. Määräytymisperuste voi olla myös jokin yhdistelmä edellisistä. (Vartiainen & Sweins 2002: 9, 11–12, 14, 16.)

Tutkimuksissa (mm. Snellman, Uusitalo & Vartiainen 2003) on havaittu, että yritykset, jotka käyttävät tulospalkkausta ovat tuottavampia kuin yritykset, joissa tulospalkkausta ei käytetä. Tulospalkkiojärjestelmien on arvioitu parantavan laatua, pienentävän kustannuksia, parantavan työasenteita ja pienentävän henkilöstön vaihtuvuutta yrityksissä. Tulospalkkiojärjestelmien tulee kuitenkin olla linjassa organisaation

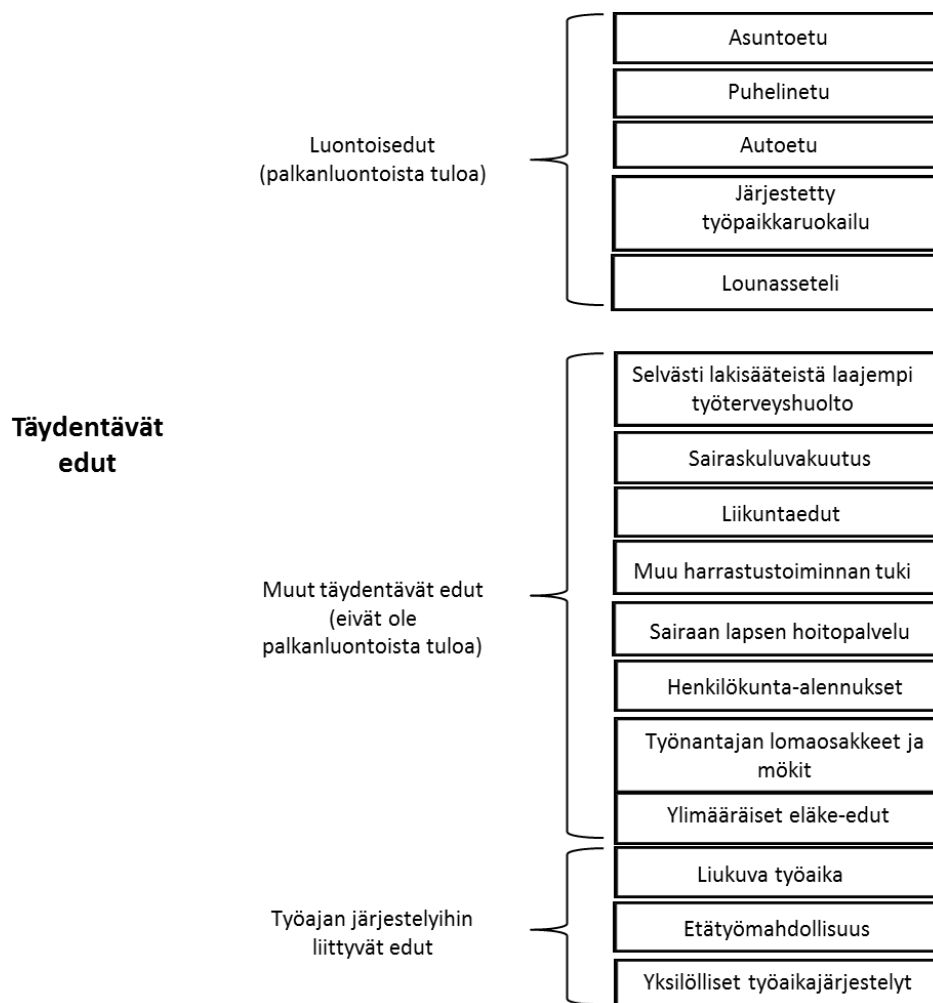
tavoitteiden kanssa, ja henkilöstön sekä johdon tulee pitää järjestelmää hyvänä, jotta järjestelmä toimisi. Kauhasen ja Piekkolan (2004) tekemän tutkimuksen mukaan tulospalkkiojärjestelmän kannustavuuteen oli yhteydessä se, että henkilö koki kykenevänsä vaikuttaa tuloksiin, tuloksia mitattiin yksilöittäin tai tiimeittäin, työntekijät tunsivat mittarit, palkkioita maksettiin tarpeeksi usein ja palkkiotaso oli riittävä ja työntekijät osallistuivat järjestelmän laatimiseen. (Hulkko ym. 2005: 202.)

Myös Viitala (2007: 150) tuo esille, että tulospalkkauksen käyttäminen ei ole mikään automaatio tehokkuuteen ja motivaatioon. Raha motivoi yleensä henkilöitä, jotka arvostavat rahaa ja ovat valmiita sietämään kielteisiäkin asioita, esimerkiksi kireää työtahtia, saadakseen sitä. Toinen edellytys toimivuudelle on palkkion selkeä yhteys suoritukseen. Jos suoritus paranee, tulisi myös palkkion kasvaa ja päinvastoin suorituksen huonotessa palkkioiden tulisi vähentyä. Työntekijöiden tulee myös itse voida vaikuttaa suoritukseensa. On tärkeää, että työntekijä kokee itse voivansa ponnisteluineen saavuttamaan suuremman palkkion.

Edut. Eräs taloudellisen palkitsemisen osa-alue ovat myös henkilöstöedut. Henkilöstöetuihin luetaan muun muassa auto-, puhelin- ja asuntoedut, järjestetty työpaikkaruokailu ja lounassetelit. Näitä kutsutaan luontoiseduiksi ja ne ovat palkanluontoista tuloa. Muita täydentäviä etuja ovat muun muassa erilaiset liikuntaedut, henkilökunta-alennukset, laajennettu työterveyshuolto ja ylimääräiset eläke-edut. Työajan järjestelyihin kuuluvia etuja ovat etätyömahdollisuus, liukuva työaika sekä muut yksilölliset työaikajärjestelyt. (Hakonen ym. 2005: 6.) Työaikajärjestelyt voidaan toisaalta lukea myös aineettomaan palkitsemiseen.

Luontoisetu on aina verotettavaa etua työntekijälle. Työntekijä joutuu maksamaan luontoisedusta vain veron osuuden. Eduista, jotka eivät ole verotettavia, käytetään usein ilmaisua työsuhde-etu. Näitä voivat olla siis esimerkiksi tuetut harrastusmahdollisuudet, lomaosakkeiden käyttöoikeudet, vapaaehtoiset eläke- ja sairauskuluvakuutukset ja vaikkapa liput kulttuuritapahtumiin. (Viitala 2007: 151.)

Kuviossa 8 esitellään erilaisia henkilöstöetuja. Henkilöstöedut on järjestetty kuviossa luontoisetuihin, jotka ovat palkanluontoista tuloa, muihin täydentäviin etuihin sekä työajan järjestelyihin liittyviin etuihin. Työaikaan liittyvät järjestelyt voidaan katsoa myös aineettomaksi palkitsemiseksi.



Kuvio 8. Henkilöstöedut. (Mukaillen Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005: 6.)

3.3. Palkitsemisen vaikutus motivaatioon

Palkka on yksi tärkeimmistä tekijöistä, jonka ihminen ottaa huomioon hakiessaan ja hyväksyessään töitä. Mutta missä määrin se vaikuttaa ihmisten työskentelyyn ja ponnisteluihin? (Latham 2007: 99.) Palkkaa on perinteisesti pidetty työntekijän yhtenä tärkeimmistä motivaation lähteistä. Viime vuosikymmeninä on tullut entistä selvemmäksi, että yhä harvemmille riittää motivaation lähteeksi pelkkä elannon hankkiminen. Koulutustason noustessa ja mahdollisuuksien monipuolistuessa haetaan työelämältä muutakin, syvempää, tarkoitusta elämään. (Viitala 2007: 159.) Samanaikaisesti useissa motivaatioteorioissa kuitenkin aliarvioidaan palkan merkitys, ja se nähdään lähinnä vain ihmisen perustarpeiden tyydyttäjänä.

Bushardt ja Fowler (1982: 93) painottavat, että on olennaista ymmärtää, millaiseksi kukin työntekijä arvostaa tarjotut palkinnot. Jos työntekijä arvostaa tarjottua palkintoa, on todennäköistä, että se motivoi henkilöä käyttäytymään jatkuvasti tavalla, jolla palkitseminen jatkuisi.

1900-luvun ensimmäisellä neljänneksellä katsottiin, että raha on ensisijaisin kannustin tehokkaaseen ja tulokselliseen suoriutumiseen (Taylor 1911) sekä ensisijaisin tai jopa ainoa motivaatiotekijä. Vuosisadan toisella neljänneksellä Viteles (1932) osoitti kyselytutkimusten perusteella, että raha on vain yksi useista motivaatiotekijöistä. Kolmannella neljänneksellä Herzberg (1966) päätteli, että rahalla voi olla epäsuotuisa vaikutus työtyytymättömyyteen, mutta ei lainkaan vaikutusta tyytyväisyyteen. Tarvehierarkiasta ja odotusarvoteoriasta ammentaen Lawler (1971) puolestaan esitti, että palkka on tärkeä siinä määrin, kun se nähdään välineenä tarpeiden tyydyttämiseen ja siinä määrin kuin nämä tarpeet ovat tärkeitä henkilölle. (Latham 2007: 99–100.)

Rahalla voi olla erilaisia funktioita: se voi toimia *tavoitteena*, johon ihmiset pyrkivät, se voi toimia *instrumenttina*, joka tarjoaa haluttuja lopputuloksia, ja se voi myös toimia *symbolina*, joka osoittaa henkilön arvon yritykselle. Rahan voidaan sanoa motivoivan, sillä se on linkittynyt joko suoraan tai epäsuorasti useiden erilaisten tarpeiden tyydyttämiseen. (Armstrong & Stephens 2005: 75–76.)

Palkan avulla voidaan tyydyttää siis monenlaisia tarpeita, ja juuri siihen palkan kannustavuus perustuukin. Rahan avulla voidaan tyydyttää perustarpeita ja lisätä taloudellista turvallisuutta sekä tyydyttää arvostuksen ja vallan tarpeita. Kaikkein vähiten rahan on todettu tyydyttävän itsensä toteuttamisen ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. (Peltonen & Ruohotie 1987: 44.) Gellermanin (1963) mukaan rahan tärkein ominaisuus on sen voima symbolina. Raha itsessään ei siis anna rahalle arvoa, vaan se, mitä sillä voidaan hankkia. Raha voi symbolisoida melkein mitä tahansa yksilön haluamaa tarvetta, koska sillä ei ole varsinaista omaa merkitystä. (Hersey & Blanchard 1975: 52.)

Palkan merkitys motivaatiotekijänä riippuu muun muassa työntekijän omista arvoista, hänen taloudellisesta tilanteestaan ja elämänvaiheesta. Esimerkiksi perheenperustamisvaiheessa palkan merkitys todennäköisesti korostuu verrattuna vaikkapa keski-iässä olevaan henkilöön, jonka lapset ovat muuttaneet jo pois. (Viitala 2007: 159.) Palkan merkitys on myös riippuvainen työntekijän varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista. Palkan merkitykseen vaikuttaa yksilön tarpeiden voimakkuus,

palkan suuruus, työn luonne ja työntekijän ammattitaso. Palkka on erityisen tärkeää niille, jotka pyrkivät tyydyttämään perustarpeitaan. Palkan suuruus vaikuttaa yleensä siten, että mitä suurempi palkka on, sitä pienempi merkitys sillä on. Palkan suhteellinen merkitys myös yleensä vähenee noustessa hierarkiatasolla ylemmäs. Esimerkiksi johtajille palkka merkitsee usein vähemmän kuin työntekijöille. Yritysten onkin tärkeää tuntea, miten palkkakannuste vaikuttaa eri henkilöihin ja henkilöryhmiin luotaessa palkkausjärjestelmää. (Ruohotie & Honka 1999: 58.)

Bushardt, Toson ja Schnaken (1981: 82) mukaan kolmen ennakkoehdon tulee ensin täytyä, jotta raha saisi aikaan motivoivan vaikutuksen. Työntekijällä tulee heidän mukaansa ensinnäkin olla korkea nettopreferenssi rahaan, eli työntekijällä tulee olla suuri halu saada rahaa ja muita suoritukseen liittyviä tekijöitä. Nettopreferenssillä tarkoitetaan siis työntekijän keskimääräistä halua hyväksyä suoritukseen liittyviä tekijöitä. Rahan tai muun myönteisen tuloksen saavuttamiseen voi usein liittyä kielteisiäkin puolia, kuten esimerkiksi ylitöitä tai tiukempaa työtahtia. Rahan motivoivaa vaikutusta voidaan vahvistaa lisäämällä myönteisiä tekijöitä, joita ovat muun muassa ylennykset, korkeampi asema ja vastuun lisääminen, ja vähentämällä kielteisempiä tekijöitä, esimerkiksi aiemmin mainittuja ylitöitä. Näin saadaan kasvatettua yksilön nettopreferenssiä.

Toiseksi työntekijän tulee kyetä havaita, että raha on yhteydessä suoritukseen, jotta rahapalkkiojärjestelmä saisi aikaan motivoivan vaikutuksen. Suorituksen kasvaessa palkkion tulee kasvaa ja suorituksen heiketessä tulisi myös siitä saadun rahapalkkion pienetä. Kolmas edellytys rahapalkkiojärjestelmän motivoivalle vaikutukselle on se, että työntekijä havaitsee ponnisteluidensa parantavan suoritusta. (Bushardt ym. 1981: 82.)

Lawlerin (1981) mukaan palkan kytkeminen suoritukseen parantaa henkilöstön työmotivaatiota, kiinnostusta ja sitoutumista työtehtäviin. Mohrman, Resnick-West ja Lawler III esittävät kuitenkin, että kun suoritus ja palkka kytketään toisiinsa, on työntekijöillä tapana asettaa matalampia tavoitteita, ja tällä voi olla negatiivinen vaikutus motivaatioon. (Mohrman, Resnick-West & Lawler III 1989: 173–174.)

Kaksifaktoriteoriassa palkka nähdään vain tyytymättömyyden poistajana. Teoriassa katsotaan, että palkan tulee olla kohdallaan, jotta se ei aiheuta tyytymättömyyttä, mutta palkan nostaminen ei kasvata motivaatiota enää pitkäkestoisesti. Herzbergin mallin mukaan palkkaus on enemmänkin oikeudenmukaisuuskysymys kuin kestävä motivointikeino. (Viitala 2007: 161).

Tutkijoita on kiinnostanut minkälaiset palkkiot ja palkitsemisen muodot motivoivat henkilöstöä parhaiten. Decin tutkimusryhmän (1999) mukaan ulkoiset palkkiot, joilla tarkoitetaan lähinnä aineellisia palkkioita, voivat jopa vähentää sitoutumista työhön, ja näin heikentää myös työmotivaatiota. Yksi selitys tähän voi olla joidenkin palkitsemisjärjestelmien kontrolloiva sekä paineita lisäävä luonne. Tämän katsotaan vähentävän työpaikalla yksilön itsemääräämisoikeutta, joka on Decin ja Ryanin teorian mukaan tärkeä motivaation lähde. (Viitala 2007: 159.) Useimmat tutkijat ovat kuitenkin sitä mieltä, että ulkoiset palkkiot vahvistavat myös sisäistä motivaatiota. Chung esittää, että jos sisäisesti palkitsevaan käyttäytymiseen ei liitetä myös ulkoisia palkkioita, tämän käyttäytymisen esiintymistodennäköisyys ja voimakkuus tulevat ennen pitkää heikkenemään. (Peltonen & Ruohotie 1987: 39.) Sosiaaliset palkkiot, kuten kiitos ja positiivinen palaute, lisäävät sisäistä motivaatiota, jos ne liittyvät selvästi suoritukseen. Myös positiivinen työilmapiiri ja kunnioitus sekä arvostus työtovereilta voivat lisätä sisäistä motivaatiota (Ruohotie & Honka 1999: 48.)

Palkan merkitys on myös riippuvainen muun muassa työntekijän varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista. Palkan merkitykseen vaikuttaa yksilön tarpeiden voimakkuus, palkan suuruus, työn luonne ja työntekijän ammatitaso. Palkka on erityisen tärkeää niille, jotka pyrkivät tyydyttämään perustarpeitaan. Palkan suuruus vaikuttaa yleensä siten, että mitä suurempi palkka on, sitä pienempi merkitys sillä on. Palkan suhteellinen merkitys myös yleensä vähenee noustessa hierarkiatasolla. Esimerkiksi johtajille palkka merkitsee usein vähemmän kuin työntekijöille. Yritysten onkin tärkeää tuntea, miten palkkakannuste vaikuttaa eri henkilöihin ja henkilöryhmiin luotaessa palkkausjärjestelmää. (Ruohotie & Honka 1999: 58.)

Vaikka rahan sekä muidenkin ulkoisten palkkioiden motivoivasta vaikutuksesta ollaan montaa mieltä, tukevat useat tutkimukset ja tutkijat ajatusta näiden motivoivasta vaikutuksesta. Palkkiot tulee kuitenkin liittää suoritukseen, ja tämän liittynän tulee olla myös selvä työntekijöille. Heidän tulee siis kyetä näkemään yhteys oman suorituksensa ja palkkioiden välillä.

3.4. Palkitsemisen toimivuus ja vaikutukset

Palkitsemisen toimivuudella tarkoitetaan sitä, että johto ja henkilöstö ovat tyytyväisiä käytettäviin palkitsemistapoihin sekä sitä, että palkitsemisella on vaikutusta toivottuihin

asioihin (Hakonen ym. 2005: 11). Palkitsemisjärjestelmien toimivuutta voidaan tarkastella siis tavoitteiden saavuttamisen ja/tai tyytyväisyyden näkökulmista. Tyytyväisyyttä tarkastellessa keskitytään henkilöstön ja johdon tyytyväisyyteen muun muassa palkkatasoon, palkankorotuksiin, muihin palkkioihin ja palkan määräytymiseen. Vaikutusten arvioinnissa tarkastellaan palkitsemisen vaikutuksia muun muassa taloudellisiin hyötyihin, kustannuksiin, asiakastyytyväisyyteen, työasenteisiin ja palveluiden tai tuotteiden laatuun. (Ylikorkala, Hakonen, Hulkko, Moisio, Salimäki & Sweins 2005: 293–294.)

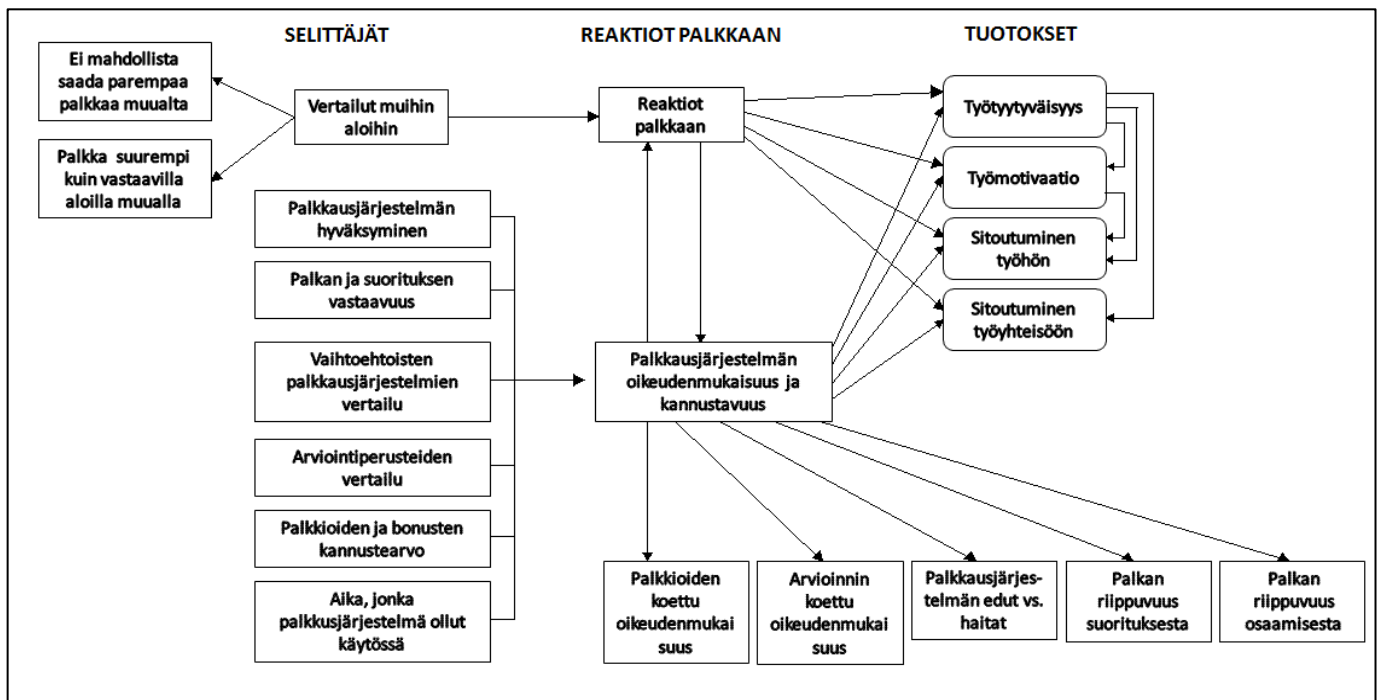
Palkitseminen voidaan katsoa toimivaksi, kun se katsotaan oikeudenmukaiseksi, siitä tiedotetaan hyvin, sitä kehitetään yhdessä palkittavien kanssa, siihen ollaan tyytyväisiä, se ohjaa strategian mukaiseen toimintaan, se edistää organisaation tavoitteita ja sillä on myönteisiä vaikutuksia ilmapiiriin (Luoma ym. 2004: 51–52).

Palkitsevuuden toimivuuden arvioinnissa haetaan vastausta siihen, miten palkitsemisjärjestelmän toimivuutta voitaisiin käytännössä parantaa. Arvioitavana on tällöin palkitsemisjärjestelmän rakenne ja prosessit, henkilöstön kokemukset ja järjestelmän vaikutukset. (Hakonen 2005: 313.)

Kun asioita kehitetään työpaikoilla osallistavasti, sitoutuu henkilöstö lopputulokseen paremmin. Henkilöstön osallistuminen palkitsemiseen voi olla esimerkiksi mahdollisuutta osallistua palkkiojärjestelmän mittareiden valintaan tai sääntöjen suunnitteluun. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että henkilöstön on helpompi sitoutua päätöksiin, joiden tekemisessä he ovat itse olleet mukana. Vaikutusmahdollisuudet vähentävät myös stressin kokemusta. Henkilöstön osallistumisen päätöksentekoon sanotaan parantavan päätösten laatua, jos päätösten tekemiseen osallistuu ihmisiä eri asemissa ja tehtävissä. (Hakonen ym. 2005: 8,12.)

Ruohotie ja Honka (1999: 59–61) esittelevät mallin, joka selittää reaktioita palkkaan ja palkkausjärjestelmään. Tätä mallia havainnollistetaan kuviossa 10. Mallin mukaan palkitsemisjärjestelmän tuotoksia ovat muun muassa työtyytyväisyys, työmotivaatio sekä sitoutuminen työhön ja työyhteisöön. Palkkatyytyväisyys riippuu osittain siitä, miten henkilöstö suhtautuu omaan palkkatasoonsa. Henkilöstö vertaa omaa palkkatasoaan saman alan muiden työntekijöiden palkkoihin. Palkkatyytyväisyyteen vaikuttaa myös käytössä olevan palkkausjärjestelmän ominaisuudet, joista erityisesti *järjestelmän oikeudenmukaisuus* ja *kannustavuus* ovat kriittisiä tekijöitä. Palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuuteen ja kannustavuuteen vaikuttavat muun

muassa se, miten ja kenen toimesta palkitsemisjärjestelmä on hyväksytty, palkan ja suorituksen vastaavuus, arviointiperusteiden hyväksyminen, vaihtoehtoisten palkitsemisjärjestelmien vertailu, palkkioiden kannustearvo ja aika, jonka palkitsemisjärjestelmä on ollut yrityksessä käytössä. Työntekijöiden suhtautuminen palkkaan selittää osaltaan heidän työtyytyväisyyttään, työmotivaatiotaan ja sitoutumistaan työhön ja työyhteisöön. Työtyytyväisyys puolestaan vaikuttaa työmotivaatioon sekä sitoutumiseen työhön ja työyhteisöön.



Kuvio 9. Reaktiot palkkaan ja palkitsemisjärjestelmään. (Ruohotie & Honka 1999: 61.)

Palkkausjärjestelmän koettu oikeudenmukaisuus ja kannustavuus puolestaan vaikuttavat saatujen palkkioiden ja arvioinnin koettuun oikeudenmukaisuuteen, (Ruohotie & Honka 1999: 61.)

Taulukossa 2 esitellään palkitsemisen mahdollisia myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia niin yksilöihin, ryhmiin kuin organisaatioihinkin. Nämä potentiaaliset vaikutukset on kerätty noin sadan yrityksen arviointitutkimuksista. Toimiessaan hyvin palkitseminen vaikuttaa positiivisesti muun muassa työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon sekä työsuorituksiin, positiiviseen työnantajakuvaan ja toiminnan kehittymiseen sekä korkeaan tuottavuuteen. Palkitsemisen toimiessa huonosti, voi se vaikuttaa kielteisesti

organisaatiokulttuuriin, aiheuttaa kustannushaittoja, haitallista kilpailua ja kateutta sekä johtaa poissaoloihin, osaoptimointiin ja jopa eroaikeisiin. (Hakonen 2005: 305.)

Taulukko 2. Palkitsemisen vaikutuksia. (Hakonen 2005: 306.)

	Yksilöt	Ryhmät	Organisaatio
Myönteiset vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> - Sitoutuminen - Motivaatio - Luottamus - Arvostuksen kokeminen - Priorisointi - Tarvittavan osaamisen kehittäminen - Pysyminen työnantajan palveluksessa - Hyvät työsuoritukset 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyö - Tiedon jakaminen - Organisaation kansalaisuus - Kannustava ilmapiiri - Hyvät työsuoritukset 	<ul style="list-style-type: none"> - Toiminnan kehittyminen - Halutunlainen henkilöstö - Korkea tuottavuus - Hyvä työnantajakuva - Työrauha
Kielteiset vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> - Epäoikeudenmukaisuuden kokeminen - Eroaikeet - Osaoptimointi - Poissaolot - Työ- ja yksityiselämän epätasapaino 	<ul style="list-style-type: none"> - Vapaamatkustaminen - Kateus - Haitallinen kilpailu - Syrjintä 	<ul style="list-style-type: none"> - Kustannukset <ul style="list-style-type: none"> • Aika ja vaiva • Raha - Vääränlainen organisaatiokulttuuri - Liian suuri/pieni vaihtuvuus - Työtaistelut

4. ASiantuntijaorganisaatiot ja asiantuntijat

”Luova asiantuntijaorganisaatio toimii jäsentensä luovan osaamisen varassa.”
(Huuhka 2010: 74.)

Luvun tarkoituksena on määritellä asiantuntijoiden sekä asiantuntijaorganisaatioiden piirteitä, sekä esitellä kirjallisuuden perusteella asiantuntijoiden motivaatiota sekä palkitsemista. Viimeisessä alaluvussa käsitellään johtamista luovassa asiantuntijaorganisaatiossa.

Asiantuntijayritysten tunnusomainen piirre on yleensä pitkälle koulutettu henkilöstö ja tuotannon luovuus sekä monimutkaiset ongelmanratkaisut. Asiantuntijat myös sitoutuvat yleensä voimakkaammin ammattiinsa kuin työpaikkaansa. (Sveiby 1990: 37; Sipilä 1988: 10.) Asiantuntijayritysten luonteeseen kuuluu, että niiden tuotanto on standardoimatonta, luovaa sekä monimutkaista ongelmanratkaisua. Asiantuntijayritykset ovat myös enemmän ihmisintensiivisiä kuin pääomaintensiivisiä, ja muun muassa sen takia asiantuntijaorganisaation riippuvuus sen henkilöstöstä on suuri. Boterin ja Lindmarkin (1987) mukaan asiantuntijayritysten toimintaan kuuluu myös sopeutumista asiakkaiden tarpeisiin. Heidän mukaansa asiantuntijayritys sijoittuu palveluyrityksen ja valmistusyrityksen puoliväliin. (Sveiby 1990: 37, 39, 41.)

Asiantuntijaorganisaation keskeisiä piirteitä ovat (Sipilä 1991: 23):

- työhön liittyvä runsas analysointi, monimutkainen ongelmanratkaisu ja suunnittelu
- uuden tuottaminen
- henkilöstön osaamis- ja peruskoulutustaso ovat yleensä korkeita
- organisaation riippuvuus henkilöstöstä on suuri ja henkilöiden korvaaminen vaikeaa.

Sipilä (1991: 23) huomauttaa, että asiantuntijaorganisaatiot eivät ole selkeä muista organisaatioista erottuva ryhmä vaan useimmat organisaatiot ovat ainakin osittain asiantuntijaorganisaatioita. Organisaatioita, joissa asiantuntijoiden määrä on suuri suhteessa muuhun henkilöstöön, voidaan kutsua asiantuntijaorganisaatioiksi.

Asiantuntija työskentelee usein monessa työvaiheessa: hän suunnittelee työnsä tai ainakin osallistuu siihen, ohjaa omaa työtään ja toimii työntekijänä. Voidaan myös

sanoa, että usein hän on itse paras henkilö arvostelemaan työnsä laatua. (Sipilä 1991: 29.)

Tutkimuskohteena olevia mainostoimistoja voidaan kutsua luoviksi asiantuntijaorganisaatioiksi. Luovien asiantuntijaorganisaatioiden erinomaisuus perustuu henkilöstön huippuosaamiseen ja vahvaan työmotivaatioon. ”Luova asiantuntijaorganisaatio toimii jäsentensä luovan osaamisen varassa.” Paras osaaminen saadaan käyttöön vain, jos itse osaajat näin haluavat. (Huuhka 2010: 138, 74.) Luovien asiantuntijoiden motivointi ja innostaminen ovat siis avainasemassa yrityksen menestyksen luomisessa.

4.1. Asiantuntijoiden motivaation lähteet

Asiantuntijoita pidetään vaikeasti korvattavina, ja juuri muun muassa tästä syystä on tärkeää, että he ovat motivoituneita omasta työstään. On tärkeää, että osaavimmat työntekijät saadaan pysymään organisaatiossa. Jotta he saataisiin pysymään yrityksen sisällä, on tärkeää kyetä tunnistamaan asiantuntijoiden motivaatioiden lähteet ja rakentaa niihin sopiva palkitsemisjärjestelmä. Kaajaksen, Nordlundin ja Trobergin (2002) tekemän tutkimuksen mukaan motivoitunut henkilöstö suuntaa työnsä kohti organisaation tavoitteiden saavuttamista. Erityisesti luottamus ja sitoutuminen työntekijöiden ja yrityksen välillä liittyy henkilöstön halukkuuteen käyttää osaamistaan yrityksen hyödyksi. (Luoma ym. 2004: 14.) Tässä kappaleessa tarkastellaan kirjallisuuden esittämiä asiantuntijoiden motivaation lähteitä.

Sipilän (1988: 10) mukaan asiantuntijat sitoutuvat yleensä voimakkaammin ammattiinsa kuin organisaatioon. Asiantuntijan ydinpiirteisiin kuuluvatkin voimakas ammattieettinen kytkentä, jolla tarkoitetaan sitä, että henkilöllä on voimakas sitoutuminen samanaikaisesti omaan ammattiryhmäänsä ja toimipaikkaansa. Joskus voi sitoutuminen ammattiryhmään olla ensisijaista, mikä näkyy erityisesti esimerkiksi lääkäreiden ammatissa. Muita asiantuntijoiden ydinpiirteitä ovat ammattitaidon voimakas arvostus ja voimakas operatiivisen autonomian tarve – asiantuntijat haluavat itse päättää, miten asiat tehdään.

Se, että asiantuntijat ovat usein enemmän sitoutuneita ammattikuntaansa kuin organisaatioonsa tekee omalta osaltaan asiantuntijoiden johtamisen haasteelliseksi. Kuitenkin esimerkiksi organisaation yhteisillä arvoilla ja vahvalla

organisaatiokulttuurilla voidaan voimistaa asiantuntijoiden sitoutumista organisaatioonsa. (Luoma ym. 2004: 16.)

Luovan osaajan työsuorituksiin sekä työssä viihtymiseen vaikuttaa voimakkaasti työn luonne ja se, että työn tarkoitus koetaan mielekkääksi. Ihminen etsii toiminnassaan tarkoitusta ja toimii arvojen pohjalta. Jos yksilön arvot ovat ristiriidassa organisaation arvojen kanssa, syntyy tästä vaarallinen tilanne motivaation kannalta. (Huuhka 2010: 145.)

Asiantuntijat motivoituvat ensisijaisesti omasta työstään. Työn kiinnostavuus on ylivoimaisesti tärkein motivaatiotekijä asiantuntijoilla. Erityisesti luovat asiantuntijat arvostavat palkkaa enemmän kiinnostavia ja haasteellisia työtehtäviä. Maslowin tarvehierarkian kautta asiaa tarkasteltuna, liikkuvat asiantuntijat tarvehierarkian ylemmillä tasoilla, eli he tyydyttävät erityisesti arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeitaan. Kiinnostavan työn lisäksi asiantuntijoita motivoivia tekijöitä ovat muun muassa saavutetut tulokset sekä menestys ja arvostus, palaute, oma kehittyminen, työtoverit, hyvä ilmapiiri ja hyvät työvälineet sekä palkka. Työvälineiden merkitystä selittää muun muassa niiden liittyminen läheisesti ammatissa onnistumiseen. Työvälineet saatetaan myös nähdä ammattitaidon arvostuksenakin. (Sipilä 1988: 13; Sipilä 1991: 39; Huuhka 2010: 145.)

Sipilän (1988: 13–14) mukaan palkka on yksi asiantuntijoita motivoiva tekijä, mutta sen merkitys tulee vasta työhön läheisesti liittyvien seikkojen jälkeen, kuten muun muassa menestyksen, henkilökohtaisen kehittymisen ja palautteen jälkeen. Asiantuntija voi saada palautetta kollegoiltaan, esimieheltään, asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä. Vaikka asiantuntijat yleensä tietävätkin itse hyvin, milloin he ovat onnistuneet, kaipaavat he silti palautetta myös muilta. Palkka on asiantuntijalle ensisijassa arvostuksen mitta. Oman palkan lisäksi asiantuntijat ovat myös kiinnostuneita siitä, mitä työtoverit saavat.

Asiantuntijoiden työmotivaatiota tutkittaessa on havaittu rahallisen palkitsemisen rajallisuus. Kaajaksen, Nordlundin ja Trobergin (2002) tutkimuksen mukaan asiantuntijat pitävät tärkeänä erityisesti työn jatkuvuutta ja mielekästä työympäristöä. Muita heille tärkeitä asioita olivat tutkimuksen mukaan muun muassa haasteellinen työ, itsensä toteuttaminen, osaaminen, oppiminen ja päätöksentekoon osallistuminen. Rahallisen palkitsemisen rajallisuus näkyi tutkimuksessa muun muassa siinä, että palkkaa lukuun ottamatta muiden rahallisten palkkioiden ei katsottu juuri vaikuttavan asiantuntijoiden motivaatioon. (Moisio & Salimäki 2005: 195.) On myös havaittu, että

palkan vaikutus asiantuntijoiden motivaatioon on suurempi yleensä uran alkuvaiheessa. Kun tietty elämän ja uran taso on saavutettu, vähenee palkan merkitys motivaattorina. Uran myöhemmissä vaiheissa raha ja palkka toimivat usein arvostuksen ja kunnioituksen mittareina. (Luoma ym. 2004: 27.)

Tampoe (1996) löysi tietotyötä tekevien asiantuntijoiden motivaatiota käsittelevässä tutkimuksessaan neljä päämotivaattoria. Tärkein näistä oli henkilökohtainen kasvu, eli työntekijöiden mahdollisuus käyttää omaa potentiaaliaan. Toisena motivaattorina tuli autonomisuus, jolla viitataan siihen, että työntekijät voivat tehdä annetut työtehtävät itsearvioinnin ja yrityksen strategisten suuntaviivojen puitteissa, eli työntekijällä on mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä. Kolmas motivaattori oli työtehtävien suorittaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä haluaa suorittaa työtehtävänsä laadukkaasti ja standardien mukaan. Neljäs motivaatiotekijä oli raha, mutta sen vaikutus motivaatioon oli muita tekijöitä heikompi. (Luoma ym. 2004: 27.)

Myös Asiantuntijoiden palkitseminen ja arviointi- tutkimuksen mukaan asiantuntijoiden tärkeimpiä motivaattoreita ovat sisäiset motivaatiotekijät, kuten oppiminen, haasteellisuus, työn koettu arvokkuus ja työn sisällön kiinnostavuus. Tämänkin tutkimuksen mukaan palkka ja muut rahalliset palkkiot sekä urakehitys eivät sisälly asiantuntijoiden tärkeimpien motiivien joukkoon. Voidaan nähdä, että palkka tai muu aineellinen palkitseminen eivät ole pidemmän ajan motivaation lähteitä, mutta ne voivat olla kuitenkin tyytymättömyyden syitä. (Luoma ym. 2004: 27, 29.)

Jotta asiantuntijoiden työ säilyisi kiinnostavana ja motivoivana, tulee sen myös muuttua jatkuvasti henkilön oman kehityksen mukana. Jotta työ säilyisi kiinnostavana ja motivoivana, tulee asiantuntijan kokea saavuttavansa jotain ja saavansa työstään jotain itselleen. (Sipilä 1988: 13.)

4.2. Asiantuntijoiden palkitseminen

Asiantuntijoiden motivaatiota käsiteltäessä tuli ilmi, että tärkein motivaattori on useimmiten jokin muu kuin raha tai palkka. Tällöin palkitsemisen kokonaisuutta tulee tarkastella eri näkökulmista. Rahapalkkio on tällöin vain yksi osa kokonaispalkitsemista. Toki asiantuntijatkin, kuten muutkin työntekijät, kokevat eri palkitsemismuotojen tärkeyden hyvin yksilöllisesti. (Luoma ym. 2004: 32, 46.)

Sipilän (1991: 113) mukaan asiantuntijaorganisaatioihin soveltuu usein palkitsemisjärjestelmä, jossa on mukana *kiinteä osa*, joka luo perusturvallisuuden ja näin myös mahdollistaa sen, että asiantuntija voi keskittyä työhönsä, *ryhmän tuloksiin sidottu osuus* yhteistyöhön kannustamiseksi sekä *henkilökohtainen palkkio-osuus*, joka palkitsee omista tuloksista.

Asiantuntijat arvostavat yleensä kahdenlaisia palkkioita työstään: ulkoista tunnustusta sekä sisäistä tyydytystä. He toisaalta pitävät arvossa erilaisia kunniakirjoja ja tunnustuspalkintoja, mutta hyvä palkka sekä ylennys ovat tunnustuksen ylimpiä muotoja heille. Sisäisinä palkkioina he näkevät työn haasteellisuuden ja haasteiden hallinnan sekä pätevyytensä osoittamisen. (Maccoby 1990: 129.)

Aineettomat palkkiot ovat tärkeitä asiantuntijoita palkittaessa, sillä asiantuntijatyössä sisäinen motivaatio on erityisen tärkeää (Moisio & Salimäki 2005: 194). Kuten aiemmin tutkielmassa on mainittu, asiantuntijoita eniten motivoivat tekijät ovat muun muassa haasteelliset työtehtävät ja tulokset, menestys sekä arvostus. Palkka tulee vasta näiden tekijöiden jälkeen. (Sipilä 1988: 13.)

Kaajaksen, Norlundin, Trobergin ja Nurmelan (2003) tutkimuksessa asiantuntijoiden palkitsemisesta ja arvioinnista tuli esille, että eri-ikäiset asiantuntijat kokevat palkitsemisen ja sen kokonaisuuden eri tavoilla. Tätä havainnollistetaan kuviossa 10. Kaikille ikäryhmille tärkeitä palkitsemisen muotoja olivat peruspalkkaus, työsuhteen pysyvyys ja työaikaan liittyvät järjestelyt. Asiantuntijauralla aloittavat, noin 25–35-vuotiaat, henkilöt pitivät aineellisia palkkioita, palautetta ja uralla etenemistä tärkeinä. Yli 40-vuotiaat asiantuntijat pitivät tärkeinä erityisesti mahdollisuutta yhdistää työ ja vapaa-aika tai perhe sujuvasti sekä arvostivat mahdollisuutta uudistua ammatillisesti. Yli 50-vuotiaat asiantuntijat puolestaan korostivat muita ikäryhmiä enemmän työsuhteen pysyvyyttä ja palautetta asiakkailta sekä kollegoilta. Aineellisella palkitsemisella on yleensä pienempi merkitys uransa loppuvaiheessa oleville asiantuntijoille. (Luoma ym. 2004: 46.)



Kuvio 10. Palkitsemismuotojen tärkeys ikäryhmittäin.

Työntekijät eroavat toisistaan muun muassa sen suhteen, missä määrin he haluavat itsenäisyyttä tai ulkopuolista kontrollia. Ne, jotka suosivat enemmän ulkopuolista kontrollia, korostavat muita enemmän esimerkiksi palkkaa, etenemismahdollisuuksia ja työn turvallisuutta. (Ruohotie & Honka 1999: 47.) Asiantuntijoille on puolestaan ominaista se, että heillä on voimakas operatiivisen autonomian tarve, eli he haluavat itse päättää, miten asiat tehdään (Sipilä 1988: 10).

Moisio käsitteli Asiantuntijaseminaarissa (17.8.2011) asiantuntijoiden palkitsemista aiheella ”Millainen palkitseminen kannustaa tuloksellisuuteen, erityisesti asiantuntijatyössä?”. Hän huomauttaa, että mitä enemmän tarvitaan luovuutta, sitä vähemmän tarvitaan kontrollia palkitsemisen avulla. Tärkeää palkitsemisessa on muistaa oikeudenmukaisuuden takaaminen. Ihmiset vertaavat palkkojaan ja töitään muiden vastaaviin ja reagoivat mahdollisiin epäsuhtiin. Oikeudenmukaisuus menettelytavoissa, esimerkiksi johdonmukaisuus ja läpinäkyvyys, vaikuttaa niin motivaatioon, sitoutumiseen kuin palkkatyytyväisyyteenkin.

Suoritusperusteinen palkitseminen toimii parhaiten yksinkertaisissa tehtävissä sekä kun työllä on määrällisiä tavoitteita. Suoritusperusteisen palkitsemisen toimivuutta asiantuntijatyössä on siis hyvä pohtia. Moisio esittää, että asiantuntijatyöt ovat yleensä monimutkaisia, ja kaikkia tehtäviä on vaikea kuvata sekä mittaroida. Tulokset asiantuntijatyössä riippuvat myös usein ennakoimattomista seikoista, ja työtä tehdään usein yhteistyössä muiden kanssa. Yksilömittarit voivat johtaa osa-optimointiin ja haitalliseen kilpailuun. Tulee myös muistaa, että konkreettiset suoritustavoitteet tuottavat usein vähemmän luovia ratkaisuja. (Moisio 17.8.2011.)

Moisio (17.8.2011) esittää, että motivoitumiseen vaikuttaa se, miten palkitseminen tukee autonomiaa, kompetenssia ja yhteenkuuluvuutta (ks. kappale 2.4. Sisäinen motivaatio), jotka ovat psykologisia perustarpeita. Asiantuntijan kompetenssia kuitenkin tukee hyvä peruspalkka, joka viestii arvostuksesta ja luottamuksesta asiantuntijan osaamiseen. Myös osaamiseen sekä kehittymiseen perustuvat palkkaustavat kehittymismahdollisuuksien lisäksi tukevat kompetenssia. Autonomiaa tukevat tuloksiin perustuva palkitseminen, joka ei kuitenkaan toimi kontrollin välineenä vaan antaa valinnanvapauden asiantuntijalle toteutustapoja päätettäessä. Autonomiaa tukee myös osallistuminen palkitsemisen suunnitteluun.

4.3. Johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Luova organisaatio kukoistaa luovien osaajien lahjakkuuksien varassa. Luovat yksilöt ovat organisaation menestymisen kriittinen edellytys. Henkilöstöltä edellytetään huippuosaamista, loistavia suorituksia ja vahvaa motivaatiota sekä sitoutumista. Vahvan motivaation ja sitoutumisen saa aikaan vain hyvä johtajuus. Luovissa organisaatioissa johtaminen painottuu henkilöstön inspiroimiseen ja motivointiin, visioiden luomiseen ja organisaation kulttuurin luomiseen. Johtajalta edellytettävät ominaisuudet painottuvat ihmisten johtamiseen. Motivoituneet luovat osaajat, asiantuntijat, antavat organisaatiolle itsensä täysin, he ovat mukana tunteella. He kokevat organisaation edun omana etunaan ja onnistumiset omina onnistumisinaan. Organisaatiosta ja sen menestymisestä ollaan aidosti ylpeitä. Johtajan haasteena on saada luovat osaajat itse haluamaan antaa osaamisensa organisaatiolle ja saada osaajat motivoitumaan ja sitouttamaan organisaation tavoitteisiin. (Huuhka 2004: 185; Huuhka 2010: 37, 39.)

Luovat asiantuntijat persoonallisuustyyppinä ovat yleistäen divergenttejä. Divergentillä ajattelulla tarkoitetaan uutta luovaa ja omaperäistä ajattelua, ja halutessaan divergentti

ajattelija pystyy tuottamaan uusia ja epätavallisia assosiaatioita. Luovien asiantuntijoiden ominaispiirteitä ovat muun muassa emotionaalisuus, impulsiivisuus, luova ajattelutapa sekä taipumus innostua mutta myös kuohahtaa tai ahdistua. Tietenkään luovan ihmistyypin ominaispiirteistä ei voida tehdä yleispätevää listaa. (Huuhka 2010: 78.)

Huuhka (2010: 38, 40–42) tuo esille, että luovan organisaation johtajalta edellytetään normaalia enemmän itsensä likoon panemista, koko persoonallisuudellaan. Hyvä johtaja on muun muassa visionäärinen, inspiroiva, sitoutunut organisaatioon ja sen arvoihin, esimerkillinen ja motivoiva. Voidakseen olla uskottava on johtajalla oltava myös riittävä, tai jopa vahva, toimialaosaaminen. Huuhka tosin muistuttaa, että johtajalle toimialaosaaminen on vähemmän merkitsevää kuin tunnetaidot ja tunneäly, eli emotionaalinen intelligenssi.

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan miten tutkimus tehtiin. Aluksi esitellään tutkimuksen menetelmää: laadullista tutkimusta, minkä jälkeen esitellään tutkimuksen aineiston hankinnan metodia eli teemahaastattelua luvussa 5.2. ja aineiston analyysia luvussa 5.3. Tutkimuksen luotettavuutta eritellään luvussa 5.4, ja viimeisessä luvussa kerrotaan tutkimuksen kulusta.

5.1. Laadullinen tutkimus

Laadullista tutkimusta on usein määritelty sen kautta, mitä se ei ole. Sitä verrataan täten kvantitatiiviseen, eli tilastolliseen, tutkimukseen. *Kvantitatiivisessa tutkimuksessa* on keskeistä muun muassa johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, käsitteiden määrittely, hypoteesien esittäminen sekä päätelmien teko perustuen aineiston tilastolliseen analysointiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010: 140). Tilastollisessa tutkimuksessa argumentointi tapahtuu lukujen ja niiden välisten yhteyksien avulla. Tilastollisen analyysin lähtökohtana on tutkimusyksiköiden välisten erojen etsiminen eri muuttujien suhteen. (Alasuutari 1999: 34, 37.) *Laadullista, eli kvalitatiivista, tutkimusta* on vaikea määritellä yksityiskohtaisesti, koska sillä ei ole teoriaa tai paradigmat. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan joukkoa erilaisia tutkimuskäytäntöjä. (Eskola & Suoranta 2005: 13.)

Eskola ja Suoranta (2005: 15–17) esittelevät laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä, joita ovat muun muassa tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, hypoteesittomuus, tutkimuksen tyylilaji ja tulosten esittämistapa, tutkijan asema ja narratiivisuus. Laadullinen *aineisto* on aineistoa, joka on ilmiasultaan tekstiä. Haastattelut, havainnoinnit, omaelämäkerrat ja muut kirjalliset, kuvalliset tai äänelliset materiaalit ovat esimerkkejä laadullisesta aineistosta. *Osallistuvuus* on tyypillistä suurelle osalle kvalitatiivista tutkimusta, vaikka osallistuvuus tutkittavien elämään ei olekaan ehdoton edellytys kvalitatiivisessa tutkimuksessa. *Objektiivisuudella* tutkimuksessa voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tutkija ei sekoita omia asenteitaan ja uskomuksiaan tutkimuskohteeseen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan perusteellisesti, ja aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole sen

määrä vaan laatu. *Harkinnanvaraisessa otannassa*, tai harkinnanvaraisessa *näytteessä*, on kyse tutkijan kyvystä luoda tutkimukseen vahvat teoreettiset perustukset, jotka ohjaavat osaltaan aineiston hankintaa. Yksi laadullisen tutkimuksen merkeistä on *hypoteesittomuus*. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa hypoteesittomuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijalla ei ole ennakko-olettamuksia tutkimuksen tuloksista. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on tietynlaista vapautta toiminnassaan. Tutkijalta vaaditaan myös tutkimuksellista mielikuvitusta esimerkiksi uusien kirjoitustapaa koskevien ratkaisujen kokeilemisesta, joista tulee toki myös kertoa tutkimuksen lukijalle. *Narratiivisuutta* laadullisessa tutkimuksessa voidaan pitää näkökulmana aineistoon, ja aineistoa voidaan analysoida esimerkiksi juonellisuuden kannalta. Narratiivisuus voidaan nähdä myös kvalitatiivista tutkimusta luonnehtivana yleisenä ominaisuutena. Tästä näkökulmasta laadullinen tutkimus on sukeltamista kertomusten maailmaan. (Eskola & Suoranta 2005: 18–20, 24.)

Lomaketutkimuksessa, eli tilastollisessa tutkimuksessa, sekä laadullisessa tutkimuksessa on myös paljon yhteistä. Molemmissa tyypeissä muun muassa viitataan aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin selittäessä itse tuotettuja havaintoja. (Alasuutari 1999: 52.)

Syrjälän (1994) mukaan laadullinen tutkimusote sopii tutkimukseen hyvin, kun

1. ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään yleisluontoisesta jakaantumisesta,
2. ollaan kiinnostuneita tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista,
3. halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joissa ei voida kontrolloida kaikkia vaikuttavia tekijöitä, tai
4. halutaan saada tietoa tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla. (Metsämuuronen 2006: 88.)

Laadullinen tutkimus valittiin tutkimusmetodiksi sen vuoksi, että haluttiin pyrkiä syvällisesti ymmärtämään motivaatioon ja palkitsemiseen vaikuttavia tekijöitä. Haastattelujen kautta saatiin selville myös, *miksi* tietyt tekijät ovat erityisen palkitsevia tai motivoivia, ja mitkä ovat mahdollisesti syinä niiden takana.

5.2. Aineiston hankinta

Aineistonkeruun perusmenetelmiä ovat kyselyt, haastattelut, havainnointi ja

dokumentit. Menetelmiä voidaan käyttää myös rinnakkain. Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, ja haastattelun avulla voidaan saada myös esiin usein vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002: 179). Haastattelut ovat eräänlaista keskustelua, joka on tutkijan johdattamaa ja tapahtuu hänen aloitteestaan. Vaikka haastattelu onkin tutkijan johdattamaa, vaikuttaa kumpikin osapuoli toiseensa. Haastattelu voidaan nimetä keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. Koska haastattelu on osa normaalia elämää, haastattelutilanteeseen vaikuttavat normaalit fyysiset ja sosiaaliset seikat. Haastatteluun sisältyy myös kielellisen kommunikaation lisäksi ei-kielellinen kommunikaatio. (Eskola & Suoranta 2005: 85; Hirsjärvi & Hurme 1993: 25.)

Hirsjärvi ja Hurme (1993: 27) esittävät, että haastattelulle on tyypillistä, että se on

1. ennalta suunniteltu
2. haastattelijan alulle panema sekä ohjaama
3. haastattelija saattaa joutua motivoimaan haastateltavaa ja pitämään yllä haastattelua
4. haastattelijan tuntee roolinsa
5. haastateltavan on pystyttävä luottamaan siihen, että hänen kertomisiaan käsitellään luottamuksellisesti.

Hirsjärvi ym. (2002: 194) muistuttavat, että haastatteluaineisto on tilannesidonnaista. Saattaa olla, että haastateltavat puhuvat haastattelutilanteessa toisin kuin jossain muussa tilanteessa. Tämä tulisikin ottaa huomioon tulkittaessa tuloksia eikä tulosten yleistämistä tulisi liioitella.

Teemahaastattelut, eli puolistrukturoidut haastattelut, sijoittuvat lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun väliin. Teemahaastattelussa haastattelun teemat eli aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat (Hirsjärvi & Hurme 2001: 48). Erot eri haastattelumuotojen välillä liittyvät siihen, miten kiinteästi kysymykset ovat muotoiltu ja missä määrin haastattelija jäsentää tilannetta. *Lomakehaastattelussa* kysymysten ja väitteiden muoto sekä esittämisjärjestys ovat täysin määrättyjä. Oletuksena myös on, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille. *Strukturoimattomaton*, eli avoin *haastattelu* on haastatteluiden muodoista lähimpänä keskustelua. Keskustelut voivat koskea mitä tahansa. Haastattelijan asema ei ole avoimessa haastattelussa yhtä johtava, kuin lomakehaastattelussa. Koska strukturoimattomassa haastattelussa ei ole kiinteää runkoa,

tulee tutkijan huolehtia siitä, että hän saa kaiken tarvitsemansa tiedon häiritsemättä kuitenkaan itse keskustelua. (Hirsjärvi & Hurme 1993: 28-31.)

Haastatteluiden etuihin kuuluvat muun muassa mahdollisuus selventää saatuja vastauksia, pyytää perusteluja mielipiteille ja mahdollisuus tehdä lisäkysymyksiä ja näin täydentää aineistoa (Hirsjärvi ym. 2002: 192). Teemahaastattelun voidaan katsoa olevan muodoltaan niin avoin, että haastateltava pääsee puhumaan varsin vapaamuotoisesti. Kuitenkin teemahaastattelun teemat takaavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa on puhuttu edes jossain määrin samoista asioista. (Eskola & Suoranta 2005: 87.)

Käytännössä tässä tutkimuksessa teemahaastattelut laadittiin tutkimusongelmien ja aiemman kirjallisuuden ja teorioiden pohjalta. Kysymykset jakautuivat työmotivaatioon liittyviin kysymyksiin, palkitsemiseen liittyviin kysymyksiin sekä johtamiseen liittyviin kysymyksiin.

Tutkimuksessa haastateltiin kolmen eri mainosalan yrityksen graafisia suunnittelijoita sekä omistajia ja toimitusjohtajia. Graafisten suunnittelijoiden työnkuvaan kuuluu erityisesti markkinoinnin ja mainonnan luovaa visuaalista suunnittelua. Suunnittelija suunnittelee yritysilmettä, pakkaussuunnittelua, painotuotteita ja erilaisia kampanjoita. Kahden kohdeyrityksen henkilöstömäärät olivat kymmenen tienoilla ja yhden 30 tienoilla. Haastateltavat olivat yritysten toimitusjohtajia, omistajia sekä suunnittelijoita. Yhteensä haastatteluja tehtiin kahdeksan kappaletta, joista kolme oli puhtaasti suunnittelijahaastatteluita, kolme toimitusjohtajahaastattelua ja kaksi omistaja-/suunnittelijahaastattelua. Yritysten toimitusjohtajat valitsivat suunnittelijat haastateltaviksi.

Kaikki puhtaasti suunnittelijahaastateltavat olivat naisia, loput haastateltavista, eli viisi haastateltavaa, olivat miehiä. Haastatteluiden pituudet vaihtelivat puolesta tunnista 50 minuuttiin, ja kaikki haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin.

Kaikki haastattelut tapahtuivat yritysten omissa tiloissa, ja haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, joten läsnä ei ollut muita kuin haastattelija ja haastateltava. Ensimmäisessä kohdeyrityksessä yksityisyys haastattelujen aikana ei ollut aivan toivottavalla tasolla. Positiivisista asioista puhuttiin toki mieluusti ja avoimesti, mutta esimerkiksi negatiivisemmin latautuneissa kysymyksissä (esimerkiksi kysymys työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttavista seikoista) oli huomattavissa tietynlaista varautuneisuutta. Haastateltava saattoi hiljentää ääntään tai puhua enemmän passiivissa.

Kaikki haastateltavat olivat kiinnostuneita keskustelemaan aiheesta, eikä heitä tarvinnut houkutella tai motivoida kysymyksiin vastaamiseen. Tutkijaa jäi tosin mietityttämään muutamien kysymysten kohdalla, olisiko saatu hieman erilainen vastaus, jos yksityisyys olisi ollut paremmin taattu.

Toisessa kohdeyrityksessä suoritettiin kaksi haastattelua. Suunnittelijahaastattelu tapahtui työntekijöiden pisteestä erillään sijaitsevassa tilassa. Tilassa kävi ajoittain muitakin henkilöitä, mikä vaikutti osaltaan yksityisyyteen. Omistajan haastattelu tapahtui hänen työhuoneessaan. Hän oli hyvin puhelias, ja kertoi mielellään palkitsemisjärjestelmistä ja motivaatiostakin. Molemmat kohdeyrityksen haastateltavat kuitenkin tuntuivat puhuvan mielellään aiheesta.

Myös kolmannesta kohdeyrityksessä suoritettiin kaksi haastattelua. Toimitusjohtajan haastattelu tapahtui hänen työhuoneessaan, joten haastattelu tapahtui ilman häiriötekijöitä. Toinen haastattelu tehtiin erillisessä neuvotteluhuoneessa, ja tässäkin tapauksessa keskustelun yksityisyys oli taattu. Molemmat haastateltavat keskustelivat aiheesta mielellään.

5.3. Aineiston analysointi

Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, jotka nivoutuvat toisiinsa: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämisessä erotetaan kasi osaa: 1) *aineistoa tarkastellaan vain tietyistä* teoreettis-metodologisesta *näkökulmasta*, eli aineistoa tarkastellessa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on olennaista teoreettisen viitekehyksen sekä kysymyksenasettelun kannalta, ja 2) havaintomäärää karsitaan edelleen *yhdistämällä havaintoja*. Erilliset raakahavainnot yhdistellään siis yhdeksi havainnoksi tai harvemmaksi havaintojen joukoksi. Toinen laadullisen analyysin vaihe on arvoituksen ratkaiseminen eli tulosten tulkitseminen. Kun arvoituksen ratkaisemisen vaiheessa havaintoja tulkitaan johtolankoina, viitataan muuhun kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. (Alasuutari 1999: 39–40, 44, 46.)

Sitä miten aineistosta saadut raakahavainnot yhdistetään, voidaan nimittää laadulliseksi analyysiksi. Tarkoitus on muotoilla sellaisia raakahavaintoja kuvaavia sääntöjä, jotka pätevät koko aineistoon. Niin sanotut poikkeustapaukset ovat kuitenkin tärkeitä, sillä ne pakottavat tutkijan miettimään asiaa ja muotoilemaan havaintolauseita uudelleen. (Alasuutari 1999: 52.)

Tavallisimmat laadullisen aineiston analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, diskurssianalyysi, keskusteluanalyysi ja grounded theory (Hirsjärvi ym. 2010: 224). Tässä tutkimuksessa aineiston keruun jälkeen haastattelut litteroitiin. Litteroinnin jälkeen aineistoon tutustuttiin pääpiirteittäin, kaikki haastattelut luettiin ensin läpi muutamaan kertaan tekemättä aineistolle mitään. Näin saatiin kokonaiskuva aineistosta. Haastattelukysymykset oli laadittu teemoittain, ja aineiston analyysi suoritettiin teemojen mukaisesti. Kunkin teeman alle kerättiin kaikkien haastattelujen vastaukset kyseiseen teemaan. Analyysissa nostettiin esiin huomioita ja vastauksia, jotka esiintyivät suurimmassa osassa haastatteluja, mutta myös yksittäisiä vastauksia, jotka koettiin niin tärkeiksi, että ne nostettiin esille analyysissa. Tämän jälkeen vastaukset käytiin läpi jälleen yksitellen, sillä tiettyyn teemaan liittyviä asioita käsiteltiin myös muiden teemojen vastauksissa. Tämän jälkeen empiirisestä aineistosta saatuja havaintoja verrattiin aiempaan kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin.

5.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksissa pyritään arvioimaan myös niiden luotettavuutta. Tutkimuksen *reliabeliudella* tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Reliabeliutta voidaan todeta usealla eri tavalla. Tulos voi olla reliabeli, jos esimerkiksi samaa henkilöä tutkittaessa saadaan kahdella eri tutkimuskerralla sama tulos tai kaksi eri arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen. Tutkimuksen reliabeliudella tarkoitetaan siis tutkimuksen kelpoisuutta antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tilanne on kuitenkin aina ainutkertainen teemahaastatteluissa, ja haastattelun uusiminen muuttaisi tilanteen keinotekoiseksi. (Hirsjärvi ym. 2010: 231; Hirsjärvi & Hurme 1993: 129.)

Toinen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä käsite on *validiteetti*. Sillä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tulkinnan sisäistä ristiriidattomuutta ja loogisuutta. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, yleistyykö tulkinta muihinkin kuin tutkittuun tapaukseen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 254.) Kun arvioidaan tämän tutkimuksen yleistettävyyttä, tulee huomioda, että kyse on suppeasta laadullisesta tutkimuksesta, sillä haastatteluja suoritettiin kahdeksan kappaletta. Mutta kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010: 182) muistuttavat, ei laadullisessa tutkimuksessa aineistosta tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen, vaikka ajatuksena on kuitenkin se, että yksityisessä toistuu

yleinen. Alasuutari (1999: 243–244) huomauttaa, että tärkeintä laadullisessa tutkimuksessa on paikallinen selittäminen, eli selitysmallin tulee päteä mahdollisimman hyvin empiiriseen aineistoon. Selitysmallin tulee olla sisäisesti looginen ja yhtenäinen. Tutkimustuloksia tarkastellaan kuitenkin esimerkkinä muustakin kuin vain kyseisestä yksittäistapauksesta.

Koskinen ym. (2005: 256) kuitenkin huomauttavat, että reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet sopivat laadulliseen tutkimukseen monilta osin huonosti. Käsitteet jäävät lähinnä siis periaatteiksi. Hirsjärvi ym. (2010: 232) kuitenkin huomauttavat, että tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida, vaikka termejä reliabiliteetti ja validiteetti ei haluttaisiinkaan käyttää. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa olennaista on muun muassa paikkojen ja tapahtumien kuvaukset, ja validiteetti merkitsee juuri kuvauksen sekä siihen liitettyjen tulkintojen yhteensopivuutta.

Tutkimuksen reliabiliteetin takaamiseksi, tutkijan on annettava lukijalle riittävästi tietoa havaintojen tuottamisesta ja tulkinnasta. Tutkimuksessa tulee olla järjestelmällinen selostus siitä, miten tutkimus on varsinaisesti tehty. Tässä tutkimuksessa kuvattiin ketä haastateltiin, milloin haastateltiin ja arvioitiin haastattelutilanteet ja -olosuhteet. Systemaattisen selostuksen lisäksi tulee kertoa, miten materiaali on tarkistettu, mikä tässä tutkimuksessa todettiin luvussa 5.3 aineiston analysoinnista. (Koskinen ym. 2005: 258–259.) Myös tulosten tulkintaan pätee tarkkuuden vaatimus. Olisi kerrottava, mihin tutkija perustaa päätelmänsä. Lukijaa auttaa esimerkiksi se, että tutkimuksessa esitetään suoria haastatteluotteita. (Hirsjärvi ym. 2010: 233.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan siis varmentaa kuvailemalla tutkimuksen kulkua, jolloin tutkimusprosessi on esillä lukijalle. Tämän tutkimuksen kulkua kuvataan seuraavassa luvussa.

5.5. Tutkimuksen kulku

Tutkimusprosessi alkoi tutkimuksen aiheen valinnalla. Tutkimuksen aiheeseen tutustuttiin sekä teoreettista pohjaa alettiin rakentaa jo vuonna 2008, mutta vuoden 2011 syksyn ja 2012 kevään aikana se sai lopullisen muotonsa.

Tutkimuksen rajauksen sekä teoreettisen tutustumisen jälkeen vuorossa oli tutkimuksen empiirisen toteutuksen suunnittelu. Tutkimus päätettiin toteuttaa

haastattelututkimuksena, eli laadullisena tutkimuksena. Haastatteluaineisto kerättiin vuoden 2011 loppusyksyn ja alkuvuoden 2012 aikana. Haastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksan kappaletta. Kohdeyrityksiä valittaessa kiinnitettiin huomiota henkilöstömäärään. Tarkoituksena oli valita yrityksiä, joissa henkilöstömäärä oli tarpeeksi riittävä, ja joissa oli käytössä ennalta määritelty palkitsemispolitiikka. Henkilöstön riittävyydellä tarkoitetaan sitä, että haluttiin välttää ns. yhden tai kahden henkilön yritykset, jotka toimivat yrittäjäpohjalta. Yritysten toimitusjohtajat osallistuivat haastatteluihin, ja he myös valitsivat henkilöstön joukosta tutkimukseen osallistuvat graafiset suunnittelijat.

Haastattelut sekä nauhoitettiin että litteroitiin, mutta haastattelujen aikana tehtiin myös samalla muistiinpanoja. Litterointi toteutettiin pian haastatteluiden jälkeen, joten nauhoituksissa olleita epäselvyyksiä ei ollut vaikea tulkita, sillä haastattelut olivat vielä tuoreessa muistissa. Ennen haastattelujen tekoa oli tutustuttu aiempaan kirjallisuuteen ja teorioihin motivaatiosta ja palkitsemisesta. Kohdeyrityksiä valittaessa päädyttiin tarkentamaan aihetta asiantuntijoiden työmotivaatiosta ja palkitsemisesta erityisesti mainosalan luovien asiantuntijoiden työmotivaatioon ja palkitsemiseen.

Aineiston analyysi suoritettiin teemoittelemalla, minkä jälkeen voitiin suorittaa tulkinnat ja johtopäätökset, jotka perustuvat tutkimuksen teoreettiseen osuuteen ja empiiriseen osuuteen.

6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mainosalan luovien asiantuntijan motivaatiotekijöitä sekä selvittää, mitä asioita he katsovat heitä palkitsevan. Haastattelujen kautta saatuja vastauksia tarkastellaan teema-alueittain. Teema-alueet ovat mainosalan asiantuntijoiden motivaatiotekijät, kokonaispalkitseminen ja sen merkitys mainosalan asiantuntijoille sekä mainosalan asiantuntijoiden johtaminen.

6.1. Mainosalan asiantuntijoiden motivaatiotekijät

6.1.1. Mikä motivoi työssä?

Aineiston perusteella haastateltavia motivoivat tekijät näyttivät liittyvän läheisesti työhön ja tehtäviin liittyviin seikkoihin, mikä on yhteneväinen aiemmissa tutkimuksissa saatuihin tuloksiin asiantuntijoiden motivaatiotekijöistä. Itse työn ja palautteen motivoiva vaikutus tuli esille siis useasta haastattelusta. Erityisesti tulokset ja onnistumiset töissä – että voidaan olla tyytyväisiä oman työn jälkeen ja havaitaan, että mainonta toimii ja tehoaa –, mainosalan ja työtehtävien monipuolisuus ja tehtävien ja asiakkuuksien vaihtelevuus sekä haasteellisuus koettiin toimivan vahvoina motivaattoreina. Periaatteessa kaikki uusi, oli sitten kyse uudesta asiakkaasta tai uudesta projektista jo olemassa olevalle asiakkaalle, tuntui erityisesti innostavan haastateltavia. Uudet asiakkaat, uudet projektit ja uudenlaiset tehtävät jo olemassa oleville asiakkaille motivoivat sisäisesti, mutta esimerkiksi uudet asiakkaat vaikuttavat bonusjärjestelmän alaisuudessa oleville myös heidän saamaansa bonuspalkkaan.

”... on yltänyt johonkin siis semmoiseen, että itekin yllätyn, että tästäpä tuli hyvä. Se on niinkun se keskeinen motivaattori.”

”Et mulla saattaa olla kymmeniä asiakkaita, ja ne on pienempiä, et se on monipuolisempi se työnkuva ja mä niinku tykkään enemmän siitä.”

”Ja sitten, että ehkä semmonen puoli, että sen asiakkaan puoleltakin, että pääsee tutustumaan aika monenlaisiin oloihin.”

”Mua ei motivoi semmonen työ, joka toistaa itseään päivästä toiseen ja tavallaan se vaikeustaso pysyis myös samana.”

Edellisten lisäksi erityisesti luovuuden sekä mahdollisuuden toteuttaa itseään katsottiin toimivan vahvoina motivaattoreina. Muutamassa haastattelussa tuli esille se, että haastateltava oli jo nuoresta asti tiennyt mitä haluaa tehdä, ja juuri se, että saa tehdä, mitä on aina halunnut, on motivoivaa. Tärkeäksi katsottiin myös vapaus itse päättää, miten työ tehdään, varsinkin jos asiakkaalta saadaan suhteellisen vapaat kädet, eli työskentelyyn ei puututa liikaa ulkopuolelta. Kuten Sipilä (1991) mainitsikin, on asiantuntijoilla yleensä voimakas operatiivisen autonomian tarve, he haluavat itse päättää, miten asiat tehdään.

”Mutta mainosalalla sulla on aina helpompi, kun on annettu selkeet raamit ja mä oon sillä lailla päässyt toteuttamaan itteäni. Ja se luovuus lähtee jostain tollasesta ulkoa annettuna tekijänä, niin se on varmaan se ehkä motivoivin vaikutus suunnittelijana. Joka tapauksessa, vaikka ei tekis mainoshommia, niin varmaan jollain lailla toteuttaisi ittee. Et se on semmonen omassa itsessä oleva elementti, jota on niinku pakko toteuttaa.”

”Sitten voi olla, että asiakas joskus pyytää tosi konservatiivista, joskus sitten halutaan lähteä revittelemään. Niistä mä tykkään kaikista eniten, kun saa lähteä revittelemään -- Varsinkin jos se tulee rikkoon niitä konservatiivisuuden rajoja, niin ne on mulle sillain rakkaita, koska en tykkää maailmasta, joka on liian järjestyksessä ja maailmasta, jossa ollaan liian tiukkapipoisia.”

”... että tää on luova työ kuitenkin, vaikka mä koen, että mun kädet on aika rajatut, niin kuitenkin siinä on semmonen luova aspekti.”

Työn ja tehtävien lisäksi palaute koettiin myös yhdeksi merkittäväksi motivaatiotekijäksi. Positiivinen palaute työnantajalta ja asiakkailta sekä asiakkaiden tyytyväisyys koettiin erittäin tärkeiksi. Haastatteluissa tuli esille, että positiivista palautetta kuultaisiin mielellään enemmänkin. Myös kiitokset ja huomionosoitukset nousivat esiin vastauksista. Haastateltavissa oli eroavaisuuksia sen suhteen, kenen palaute merkitsee eniten. Vaikka palaute, keneltä tahansa tulleen, koetaan tärkeäksi, aineistosta havaittiin priorisointia sen suhteen, kenen palaute merkitsee eniten. Osa ei katsonut esimiehen palautetta yhtä tärkeäksi verrattuna asiakkaalta tai kollegalta saamaan palautteeseen. Osalle esimiehen ja kollegoiden palaute olivat taas merkittävämpiä. Useaan otteeseen tuotiin esille, että palautteen antaminen on ehkä hieman haastavaa niin suomalaisessa kulttuurissa, kuin mainosalalla sinänsäkin. Asiakkaiden puolelta negatiivisempi palaute tulee helpommin ja spontaanimminkin kuin positiivinen palaute. Eräs haastateltava myös mainitsi, että kollegoiden palautteesta voi kuultaa usein myös halu tuoda oma mielipide esille ja nostaa omaa egoaan. Luovalla alalla asiantuntijoilla on vahvat mielipiteet, ja he haluavat myös tuoda ne esille. Itseensä sekä oman työnsä jälkeen luottaminen on siis tärkeää. Haastateltavat osasivat suhtautua

palautteeseen siis myös kriittisesti. Palautteen merkitykseen vaikutti erään haastateltavan mukaan myös muun muassa siitä, millaisesta asiakkaasta on kyse. Se, että palaute on hyvin perusteltu ja argumentoitu vaikuttaa palautteen vastaanottamiseen ja sen hyväksymiseen.

”Mutta tietenkin jos on tyytyväinen asiakas, niin onhan se tärkeää. Että sieltä tulee positiivista, niin se tietysti aina auttaa antamaan seuraavallakin kerralla hyvän työpanoksen.”

”-- kyllä asiakkaan palaute, tai tottakai sitä saa täältä sisäisestikin, mutta kyllä mä koen enemmän, että sitä varten sitä ollaan, että asiakkaalle.”

”Riippuu vähän mistä asiakkaasta on kyse, että kuinka paljon sen palaute merkitsee.”

”Jos et ikinä saa palautetta, niin ei sulla oo mahdollisuutta kehittyä.”

Kehittymis- ja kouluttautumismahdollisuudet katsottiin tekijöiksi, jotka lisäävät työmotivaatiota. Mahdollisuus kouluttautua sekä se, että työntekijään luotetaan, ja hänelle annetaan vastuuta, katsottiin tärkeiksi. Ihmiset haluavat kehittyä niin ammatillisesti kuin ihmisinäkin. Myös sosiaalsiin suhteisiin liittyvät tekijät saivat mainintoja. Hyvä työympäristö, työn sosiaalisuus ja se, että työssä tapaa paljon ihmisiä nousivat esiin vastauksista, kun kysyttiin, mitkä tekijät lisäävät omaa työmotivaatiota. Eräs vastaaja nosti esiin viihtyvyyden töissä sekä mukavat työkaverit ja esimiehet, ja katsoi, että ne ovat jopa tärkeämpiä kuin rahalliset palkkiot.

Palkan, bonusten tai muiden aineellisten palkkioiden ei katsottu kuuluvan tärkeimpiin motivaatiotekijöihin. Yksi vastaajista mainitsi palkan ja bonuksen motivoivan vaikutuksen, mutta tässä tilanteessa elämänvaiheella näytti olevan vaikutus aineellisten palkkioiden motivoivaan vaikutukseen. Haastatteluiden tulokset noudattavat siis hyvin pitkälti aiemmissa tutkimuksissa olleita tuloksia: erityisesti sisäiset motivaatiotekijät ovat tärkeitä luovan alan asiantuntijoille, ja palkan tai muun aineellisen palkitsemisen motivoiva vaikutus ei ole yhtä merkittävää verrattuna niihin. Toisaalta useassa haastattelussa ilmeni haastateltavien näkemyksiä pääkaupunkiseudun mainosalan asiantuntijoiden motivaatiosta ja palkitsemisesta. Katsottiin, että raha, palkinnot ja arvostus ohjaa enemmän pääkaupunkiseudun mainosalan ammattilaisia.

Aineistosta ei tullut ilmi erilaisten kilpailujen, palkintojen tai muiden tunnustuspalkintojen tärkeyttä tai motivoivaa vaikutusta, vaikka ne ovatkin yleisiä mainosalalla. Eräs haastateltavista totesi niistä näin:

”Joskus nuorempana ajattelin, että kyllä niitä palkintoja pitäis voittaa, ja pärjätä noissa kilpailuissa, mutta se on aivan toissijaista nykyään, koska tietää mitä se työ on. Se ei oo vaan sitä, että suunnittelija hakee itselleen nimeä ja glorioaa, vaan nimenomaan sille asiakkaalle tehään jotakin.”

Toisaalta aineistosta tuli ilmi, että esimerkiksi erilaiset kilpailujen ja tunnustuspalkintojen katsottiin merkitsevän enemmän juuri pääkaupunkiseudun ammattilaisille.

Toimitusjohtajia ja omistajia haastateltaessa kysyttiin, minkä he katsoisivat olevan suurin henkilöstöä motivoiva tekijä. Vastaukset olivat samansuuntaisia suunnittelijahaastatteluiden vastausten kanssa. Katsottiin, että henkilöstön motivaatiotekijät liittyvät erityisesti itse työhön, esimerkkeinä mainittiin muun muassa työn haasteellisuus, mahdollisuus ideointiin ja mielenkiintoiset asiakkuudet. Uudenlaisten ratkaisujen löytämisen, asiakkaiden palautteen ja kiitoksen, työilmapiirin, kansainvälisten asiakkuuksien sekä luovan ja inspiroivan työympäristön katsottiin motivoivan henkilöstöä. Myös kasvumahdollisuudet, joustavuus työssä, sisäinen kilpailu sekä yrityksen menestys katsottiin henkilöstön motivaattoreiksi, joista tosin kahta viimeistä ei suoraan mainittu motivaatiotekijöiksi suunnittelijahaastatteluissa. Firman menestys katsottiin toki tärkeäksi, varsinkin kun kyseessä oli suhteellisen pienet yritykset, mutta motivaatiotekijäksi sitä ei mainittu.

”Jos se asiakkuus ja sen asiakkaan haasteet ei motivoi tällä alalla, niin oot väärällä alalla.”

”...jos suunnittelijalla on mieluinen asiakas niin ei se ees tajua tekevänsä semmosia työtunteja, mitä se tekee sille asiakkaalle.”

Toimitusjohtajahaastatteluista tuli myös ilmi, että on tärkeää pystyä luomaan puitteita ja oikeanlaista ja sallivaa ilmapiiriä luovalle ja innostuneelle työskentelylle. Työntekijöiden onnistumiset, yksittäiset työsuoritukset ja pitkäaikainen työn tekeminen sekä vastuuntunto ja sitoutuminen, tulee huomata, ja palkitseminen on väline siihen.

”Eihän se sisäinen palo ja into, ei ne pysy yllä, jos niitä ei työnantaja ja johto viestitä, että niillä on merkitystä myöskin.”

Eräs yritysjohtajan haastateltavista mainitsi, että mainostoimistot ritualisoivat kaikenlasien kiittäamisen, ja järjestetään mainosalan kilpailuja, ”joissa saa kultaa ja kunniaa”. Hän katsoi, että suunnittelijoille on erittäin tärkeää, että he tulevat myös huomatuiksi valtakunnallisesti toimialan sisällä sekä kollegoiden keskuudessa.

Suunnittelijahaastatteluissa ei tosin tullut esille erilaisten kilpailujen merkitystä, kuten aiemmin jo mainittiin.

6.1.2. Mitkä tekijät vähentävät motivaatiota?

Motivaatioon negatiivisesti vaikuttavat tekijät liittyivät haastateltavien vastauksien mukaan erityisesti henkilökohtaisiin suhteisiin ja työhön liittyviin negatiivisiin tekijöihin: kiireeseen ja toisaalta myös työn yksitoikkoisuuteen ja yhdentekevyyteen. Vaikka toisaalta kiire nähdään mahdollisesti motivaatiota nakertavana tekijänä, ymmärretään samalla se, että se kuuluu myös olennaisena osana mainosalaan.

”Mut ei se mua niinku henkilökohtasesti se kiire, koska siihen on niin oppinut, et on tiettyjä prosesseja, joissa aina joka asiassa tulee kiire.”

Henkilökohtaisista suhteista erityisesti haasteet kanssakäymisessä asiakkaiden kanssa katsottiin vaikuttavan työmotivaatioon negatiivisesti. Vastauksissa mainittiin muun muassa asiakkaiden huono käyttäytyminen, heidän antama negatiivinen palaute, sekä se, jos asiakas ei edes tiedä, mitä oikeastaan haluaa. Myös huonon työyhteisön ja sen, että jos ylipäättänsä joutuu työskentelemään jollain tapaa hankalan ihmisen kanssa, nähtiin vaikuttavan työmotivaatioon sitä heikentävästi.

Henkilökohtaiset epäonnistumiset, esimerkiksi asiakkaan menettäminen, näyttivät vähentävän työmotivaatiota. Myös töiden romuttuminen sekä, jos työlle tai tehtävänannolle on antanut kaikkensa ja paneutunut siihen täysin, ja asiakas vaikka muuttaakin mieltään, vaikuttaa osaan asiantuntijoista voimakkaasti.

Aineistosta ilmenevien työmotivaatiota vähentävien tekijöiden ei voida nähdä juuri vastaavan Herzbergin hygieniatekijöitä. Toisaalta vaikka Herzberg tutki tyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen liittyvä tekijöitä, eikä tämän tutkimuksen tarkoituksena ollutkaan testata Herzbergin teoriaa, liittyvät työmotivaatioon liittyvät tekijät myös tyytyväisyyteen sekä -tyytymättömyyteen. Hygieniatekijät olivat Herzbergin mukaan henkilökohtaisten suhteiden, jotka tässä aineistossa mainittiin työmotivaatiota vähentäviksi tekijöiksi, lisäksi palkka, yrityksen toimintapolitiikka, fyysiset olosuhteet sekä työsuhteen varmuus. Herzbergin mukaanhan tosiaan hyvin hoidettuna hygieniatekijät poistavat tyytymättömyyttä, mutta eivät vaikuta tyytyväisyyden lisäämiseen tai motivaatioon. Voitaisiin siis myös olettaa, että esimerkiksi palkka on kyseisellä alalla ja kyseisissä yrityksissä kuitenkin niin hyvällä

tasolla, että se ei vaikuta negatiivisessa mielessä haastateltavien käsityksiin motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin. Toisaalta eräs vastaajista oletti bonuksien mahdollisen motivaatiota huonontavan vaikutuksen, jos bonusjärjestelmä syystä tai toisesta lakkaisi:

”Ja varmastikin niinku työmotivaatioonkin sitten huonontais, jos se [bonusjärjestelmä] yhtäkkiä jostain syystä otettais pois. Siihen on jo niin tottunut... se on niitä saavutettuja etuja.”

6.2. Kokonaispalkitsemisen ja sen merkitys mainosalan asiantuntijoille

6.2.1. Palkitsemistavat kohdeyrityksissä

Kaikissa yrityksissä oli käytössä **kuukausipalkka**, ja kahdessa kohdeorganisaatiossa myös **bonusjärjestelmä**. Bonusjärjestelmän katsottiin tuovan joustavuutta: taloudellisesti kireämpinä aikoina kun rahaa tulee vähemmän, on sitä myös vähemmän jaettavissa.

”Jos olis korkeet peruspalkat, niin ei niistä enää jousteta.”

”Peruspalkan tulee kuitenkin olla sellainen, että sillä tulee toimeen.”

Kaikissa yrityksissä myös **kouluttautumismahdollisuudet** katsottiin osaksi palkitsemista. Useimmiten työntekijät saavat itse ehdottaa ja etsiä mahdollisia kursseja ja koulutuksia. Kouluttautuminen on siis enemmän kiinni työntekijän omasta aktiivisuudesta ja kiinnostuksesta, vaikka toisinaan heitä tulee myös kannustaa hakeutumaan kursseille ja koulutuksiin. Yksi kohdeyrityksistä tuki oikeastaan mitä tahansa koulutusta, kurssia tai harrastusta, joka edistää jollain tavalla omaa työtä.

”Jos on kiinnostunut jostain, niin me tuetaan kyllä harrastuksena tai koulutuksen tai kurssin kautta.”

Työaikajoustavuus ja muut työaikajärjestelyt katsottiin myös osaksi kokonaispalkitsemista. Haastatteluissa mainittiin esimerkkeinä liukuva työaika, lyhennetyt työpäivät tai -viikot sekä ylimääräiset vapaapäivät tai ylimääräinen kesälomaviikko pidempiaikaisille työntekijöille.

Yksittäisiä mainintoja saivat myös joulubonukset tai joululahjarahat, hierontapalvelut,

puhelinetu ja internet kotiin, pienempi firmakohtainen bonus, joka on kaikille työntekijöille samansuuruinen, tupakoimattomuusbonus, vihjepalkkio uuden asiakkaan hankkimisesta, ja uusimmat ja viimeisimmät laitteet ja välineet. Toisaalta oli pohdintaa siitä, ymmärtävätkö työntekijät esimerkiksi laitteiston ja välineet yhdeksi palkitsemisen muodoksi.

Liikunta tuettiin kohdeyrityksissä liikunta- ja kulttuurisetelien sekä työtoiminnan kautta. Myös julkinen kiitos hyvin menneistä projekteista, pienet muistamiset esimerkiksi valmistumisen tai naimisiinmenon johdosta ja vastuun anto mainittiin palkitsemisen muodoiksi kohdeyrityksissä.

6.2.2. Mikä rooli palkitsemisen eri muodoilla on?

Suunnittelijat katsoivat palkitsemisen koostuvan peruspalkkauksen ja mahdollisen bonusjärjestelmän lisäksi palautteesta niin esimiehiltä, kollegoilta kuin asiakkailtakin, koulutuksesta ja kehittymismahdollisuuksista. Myös liikuntasetelit ja -bonukset katsottiin kuuluvan palkitsemiseen erilaisten yritysten vapaamuotoisten tapahtumien, kuten kesätapahtumien ja pikkujoulujen, pidempien lomien, ohjelmistojen ja laitteiden ja arvostuksen lisäksi. Yksittäisiä vastauksia tuli myös autopaikoista, vaikutusmahdollisuuksista, joululahjoista ja muista pienimuotoisista muistamisista. Hyvin pitkälle suunnittelijat näkivät palkitsemisen koostuvan niistä asioista, jotka tulivat myös esille toimitusjohtaja- ja omistajahaastatteluista. Suunnittelijoita tosin pyydettiin ensin vapaamuotoisesti kuvailemaan, mitkä asiat he katsoivat liittyvän palkitsemiseen. Tämän jälkeen heille näytettiin myös kuvio palkitsemisen kokonaisuudesta, jossa oli tarkemmin avattu mitä palkitsemisen muotoja, niin aineellisia kuin aineettomiakin, on olemassa, ja niiden roolista motivaatioon.

Kysyttäessä palkitsemisen eri muotojen, niin aineellisten kuin aineettomienkin, merkityksestä sekä roolista työntekoon ja motivaatioon, nousi aineistosta esille erityisesti aineettomien palkitsemistapojen merkitys.

Peruspalkka ja bonus katsottiin tärkeiksi palkitsemisen keinoiksi. Bonusjärjestelmä katsottiin toimivaksi palkitsemisen tavaksi niissä yrityksissä, joissa järjestelmä oli käytössä. Palkan ja bonuksen merkittävyyteen voidaan katsoa vaikuttavan omalta osaltaan myös vastaajien tämän hetkinen elämänvaihe: useat haastateltavat olivat perheenperustamisvaiheessa, jolloin myös rahan ja palkan merkitys ovat yleensä suuria. Tulee kuitenkin huomata, että vaikka palkka toki katsottiin yhdeksi tärkeimmiksi

palkitsemisen keinoiksi, eivät haastateltavat yhtä lukuun ottamatta maininneet sen vaikuttavan motivaatioonsa. Katsottiin, että palkan tulee olla kohdallaan, sen tulee olla niin riittävä, että sillä pärjää, mutta se ei kuulu keskeisiin motivaattoreihin. Eräs haastateltavista näki tulospalkkauksen kääntöpuolena mahdollisen stressaantumisen, vaikka ei itse sellaista ollutkaan tulospalkkauksen kohdalla kokenut.

”Mä luulen, että nuorempana oli se palkka niinku sillälailla tärkeämpi, että silloin niinku tavallaan se palkka oli se hyvyyden mittari.”

”Kyllä se vähän sillä lailla, kun on perheellinen ja on näitä lapsia, niin kyllähän se sillä lailla on tärkeä asia. Että sillä palkalla mitä saa, niin pärjää.”

”Ne on enemmän niitä aineettomia. Palkka tärkeä, mutta muuten sitä, et saa tehdä töitä ja töissä viihtyy.”

”-- mutta tuota se [*bonus*] on semmonen, että jos se jostain syystä lakkais, niin vaikuttaishan se. Ja varmastikin niinku työmotivaatioonkin sitten, huonontais, jos se yhtäkkiä jostain syystä otettais pois. Siihen on jo niin tottunut.”

Palkka katsottiin siis olevan enemmän perustarpeiden tyydyttäjä: sillä tulee pärjätä. Haastateltavat katsoivat yleisesti, että palkka ei sinänsä kuulu keskeisiin motivaattoreihin, vaikka onkin yksi tärkeimmistä palkitsemisen muodoista. Useista haastatteluista tuli myös ilmi se, että pääkaupunkiseudulla palkat ovat paremmat, ja useilla olisikin ollut mahdollisuuksia työskennellä pääkaupunkiseudun mainostoimistoissa.

”Mutta on kuitenkin suht pieni paikkakunta, niin täällä ei oo päässyt sillä lailla niinkun esimerkiksi pääkaupunkiseudulla, että mainosalalla tuolla vaihdetaan työpaikkaa palkan perässä, niin se on niinku aika varhaisessa vaiheessa joutunut muita järkisyitä perustelemaan itelle. Ja sit se palkka ei oo ollut sellanen palkitsemisen keskeinen motivaattori.”

”Että on hyvä että on säännöllinen palkka, mutta jos mä ajattelisin niin, että palkka olis se tärkein juttu tai raha niin mä olisin Etelä-Suomessa töissä.”

Muuten vastauksissa toistui johdonmukaisesti aineettomien palkitsemistapojen merkitys. Erityisesti arvostus ja palaute, asiakkaan kiitos sekä työn sisältö katsottiin merkittäviksi palkitsemisen tavoiksi, jotka tulivatkin jo esille motivaatiotekijöiden kohdalla. Toisaalta eräs haastateltavista toi esille, että vaikka kiitokset ja muut tunnustukset ovatkin tärkeitä, tulee niitä loppujen lopuksi harvakseltaan esimerkiksi asiakkailta. Aineistosta nousi esiin myös kehityskeskusteluiden tärkeys. Ne toimivat kanavana saada palautetta työnantajalta.

”Et se on mulle kuitenkin hirveän tärkeää, että mä tiän, että oonko mä nyt tehnyt hyvää työtä vai en.”

”Mulle on melkein ihan sama, mitä täällä sanotaan, mut jos asiakas on niinku ihan hunajana, niin silloin on hyvä mennä nukkumaan.”

”Se tulee helpommin ja spontaanimminkin sen negatiivinen sieltä. Siihen on tavallaan jo tottunut. Et sitten, kun asiakas on hiljaa, niin se on jo hyvä merkki.”

Aineistosta nousi myös esille kehittymis- ja kouluttautumismahdollisuudet haastateltavia palkitsevina tekijöinä. Kouluttautumismahdollisuudesta sanottiin muun muassa näin:

”No minusta se on tosi palkitsevaa, että se kertoo niinku puolin ja toisin siitä, että tuetaan sitä minun kehittymistä ammattilaisena, ja sitten taas mä koen, että mä annan yritykselle siinä jotakin.”

Joustavuutta töissä ja työajoissa sekä perhe-elämän ymmärtämistä pidettiin myös tärkeinä. Esimerkiksi se, että töitä ei tarvitse ottaa kotiin tai että ylitöitä joudutaan tekemään vain vähän, kertoi perhe-elämän ymmärtämisestä.

”Ja tosiaan tämä joustavuus tässä työpaikan niinku... se on kyllä itse asiassa tosikin tärkeä, että on aina on pystynyt joustamaan ja neuvottelemaan työajoista, ja jos on jotakin, niin sen voi sitten korvata myöhemmin. Että aina on ollu mahdollisuus neuvotella.”

Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työpaikan asioihin sai vastakkaisia näkemyksiä. Eräs haastateltava nosti sen erittäin tärkeäksi, ja sanoi näin: *”Ja se, että moniin asioihin on täällä mahdollisuus vaikuttaa, niin se on myös meillä. Meillä on hyvin demokraattinen tämä työyhteisö. -- Että ei oo tullu kertaakaan semmosta turhautumista, että minua ei kuunnella tai, että ei oteta niitä toiveita huomioon. Se on tärkeä juttu.”* Toisaalta eräs toinen haastateltavista ei katsonut vaikuttamismahdollisuuksia kovinkaan tärkeinä.

Kukaan vastaajista ei maininnut uralla etenemisen tärkeyttä. Toisaalta useimmat haastateltavat tekevät juuri sitä työtä mitä haluavat, he haluavat suunnitella. Toisaalta myös, kuten eräs toimitusjohtaja sanoikin, suhteellisen pienessä yrityksessä on haasteena luoda urapolkuja. Eräs haastateltavista mainitsi uralla etenemisen olleen aiemmin tärkeää. Sen ei kuitenkaan katsottu merkitsevän enää, mikä johtuu siitä, että henkilö oli yrityksen sisällä jo edennyt siihen pisteeseen, että uralla etenemisen

mahdollisuuksia ei kyseisessä yrityksessä ollut enää hirveästi tarjolla. Työn pysyvyyden merkitys ei noussut esiin aineistosta yhtä mainintaa lukuunottamatta, mikä ei kuitenkaan kerro siitä, etteikö työn pysyvyys olisi haastateltaville tärkeää.

Kysyttäessä suunnittelijoilta voidaanko motivaatioon vaikuttaa ulkopuolelta, esimerkiksi kuinka paljon esimies tai palkitsemisjärjestelmä voi vaikuttaa motivaatioon, nousivat esiin juuri jo aiemmin tuloksissa mainitut aineettoman palkitsemisen muodot. Haastateltavat katsoivat, että esimerkiksi kiitoksilla, rehellisellä palautteella, arvostuksella ja huomioimalla voidaan vaikuttaa motivaatioon. Työmotivaatiota voidaan tukea jonkun verran palkalla ja bonusjärjestelmällä, mutta palkan tulee kuitenkin olla työn vaativuuden tasolla, että se pystyisi motivoimaan. Ennen kaikkea motivaation katsottiin kuitenkin lähtevän sisäلتä. Esimiehen rooli on kuitenkin suuri, ja sen myös katsottiin vaikuttavan niin viihtyvyyteen kuin motivaatioonkin. *”Hyvä esimies osaa kunnioittaa työntekijöitä ja uhraamaa aikaa ja saavutettuja tuloksia ja osaa sitten palkita.”*

Palkan tai palkitsemisen ei katsottu vaikuttaneen koskaan työpaikan valintaan tai siellä pysymiseen. Työpaikassa viihtyminen koettiin tärkeäksi tekijäksi erityisesti työpaikassa pysymiseen.

”-- työpaikassa pysymiseen ehkä eniten vaikuttaa kuitenkin varmaan se joustavuus. Ja henki siellä työpaikalla vaikuttanut, että täällä on viihtynyt. Ei edut tai palkat.”

”On yritetty monesti palkata muihin firmoihin. Tää on hyvä firma ja täällä joutuu tekeen kovempaa hommia.”

Kysyttäessä, mistä asioista yritysten tulisi palkita, ja miten tulisi palkita, saatiin monenlaisia vastauksia. Haastateltavat katsoivat, että erityisesti onnistumisista tulisi palkita. Esimerkiksi taidokkaasti onnistunut kampanja, poikkeuksellisen hyvin tehty työ tai vaikka uuden asiakkaan hankkiminen ovat onnistumisia, joista olisi hyvä palkita. Palkitsemistapoina tähän ehdotettiin huomioimista, esimerkiksi julkista kiitosta. Katsottiin myös, että tulisi palkita kohtuullisen tiheästi, ja eräs haastateltavista mainitsi, että pienetkin huomionosoitukset ja kiitokset vaikuttavat.

Muita haastateltavien mainitsemia toivottuja palkitsemiskeinoja olivat koulutusmahdollisuudet sekä erilaiset yhteiset virkistytymiset, joista yritykset usein säästävät. Ehdotettiin myös ylimääräisten vapaiden antamista tilanteissa, joissa ollaan tehty esimerkiksi paljon ylitöitä.

6.3. Mainosalan asiantuntijoiden johtaminen

Kysyttäessä asiantuntijoiden johtamisen haasteista tulivat esiin asiantuntijoiden innostamisen ja innostuksen ylläpitämisen tärkeys. Esimiehet katsoivat, että innostamisessa on olennaista se, että työntekijälle näytetään ja osoitetaan niin sanotun tylsänkin työn merkitys ja tärkeys. Ilmapiirin ja työympäristön tulee olla myös luovuutta ja innovatiivisuutta tukevaa. Siihen pyritään muun muassa byrokraattisuutta ja valvontaa vähentämällä. Mainosalan asiantuntijat eivät ole intohimoiltaan ja haluiltaan yhtenäinen joukko, ja motivaationkin lähteet ovat hyvin yksilöllisiä. Haasteena yritysjohdolla on erottaa työntekijöiden eri motivaation lähteet. Myös rutinoitumisen ehkäiseminen sekä asioiden ja asiakkaiden itsestään selvänä pitäminen katsottiin haasteiksi. Alalla tehdään harvoin pitkiä sopimuksia, joten on tärkeää, että asiakkuuksia ei pidetä itsestään selvinä.

”Mut luova suunnittelija... sun pitää saada se ihminen tunteen ittensä luovaksi. Ja sen luovuus on tosi tärkeää. Sun pitää antaa sen päästä vähän valloilleen.”

”Oikeestaan tärkeintä on se, että onnistuu luomaan puitteita ja ilmapiiriä ja tarjoamaan mahdollisuuden sille, että jos ja kun siitä työstä on innostunut, niin sitä pystyy tekemään innostuneesti.”

”-- se intohimo pitää... Täällä ei voi olla töissä töissä, vaan oikeesti täällä pitää haluta olla töissä. Muuten tipahtaa kärryiltä nopeesti. Jos sä et pysty keskusteleen asiakkaan kanssa sillä tavalla... et jos sua ei innosta mikään niissä asiakkaan jutuissa, niin silloin on väärällä alalla.”

Esille tuli myös haaste saada ihmiset johtamaan itse itseään. Luovan alan asiantuntijoille on tärkeää antaa vapautta ja mahdollisuuksia harjoittaa omaa asiantuntemustaan. Esimiehen tulee itsekkin olla sitoutunut ja motivoitunut ja olla mukana, mutta kuitenkin niin, että antaa päävastuun työntekijälle. Toisinaan tulee antaa oma todella mielenkiintoinen projekti työntekijälle, joka on esimerkiksi raatanut puuduttavien tehtävien kanssa jo tovin. *”Et siitä tuntuu et on taas siisti tehdä töitä.”*

”... täytyy kunnioittaa sitä ihmisen asiantuntemusta ja oman asiansa osaamista, niin että ei tavallaan ajattele niitä asioita heidän puolestaan, ja sano, että sun pitää tehdä näin, näin ja näin. Se on se oleellisin asia.”

Vaikka eräs haastateltavista mainitsi, että asiantuntijoilla on vankat mielipiteet asioista, katsoi hän, että kaikki työntekijät ovat kuitenkin niin ammattimaisia, ja pystyvät

näkemään asioista monia eri puolia. Hän kuvasi yritystä hyvin itseohjautuvaksi organisaatioksi. Toisaalta esimiehen ja johtajan pitää pystyä herättämään luottamusta, ja johtajalla itsellä on jokin oleellinen asiantuntemuksen osa-alue.

”En usko, että asiantuntijaorganisaation johtajana voi toimia ammattijohtaja, jolla ei niinkun tavallaan oo sitä substanssia. -- Jos on mainostoimistossa, pitää ymmärtää markkinointia ja suunnittelua, ja olla kokemusta siitä.”

Myös tiimityöt katsottiin toisinaan haasteeksi. Kun on kyseessä joukko ihmisiä, jossa kaikki haluavat päättää ja sanoa oman mielipiteensä, on tärkeää kyetä luomaan me-ajattelua.

Haasteena pienessä yrityksessä on luoda urapolkuja ja kehitysnäkymiä, jotta työntekijästä ei tunnu, että hän on tehnyt samaa hommaa vuosia. Yrityksen on siis pystyttävä löytämään uusia suuntia ja pystyttävä luomaan uutta esimerkiksi kasvun kautta. Vaikka osa ihmisistä onkin tyytyväisiä tehdessään juuri sitä työtä, mitä he juuri tällä hetkellä tekevätkin, suuri osa ihmisistä haluaa kuitenkin tietyin aikavälein uusia haasteita. Muun muassa Kauhanen (2010: 98) tuo esille, että yrityksillä tulisi olla tarjolla uusia haasteellisia tehtäviä joko samalla organisaatiotasolla tai ylempänä tai alempana. Tämän tutkimuksen kohdeyritykset ovat kuitenkin pieniä, ja niiden organisaatorakenteet hyvin matalia. Ammatillinen uudistuminen voi esimerkiksi tapahtua suurempien haasteiden ja vastuun antamisena. Myös Sipilän (1991) mukaan asiantuntijan työn tulee muuttua hänen kehityksensä mukana, jotta tämä kokee saavansa työstä irti jotain koko ajan.

”-- toisin sanoen, jos me kasvetaan koko ajan ja sitä kautta meidän on myös jatkuvasti muutettava ja kehitettävä toimintaa, niin se on myös asiantuntijan työn kannalta semmonen tekijä, joka sitten luo motivaatiota.”

Toisaalta eräs haastateltavista totesi, että on myös tärkeää muistaa, etteivät kaikki halua edetä uralla, vaan iso osa työntekijöistä tekee juuri tällä hetkellä sitä työtä, jota he haluavat tehdä, eivätkä halua sen enempää vastuuta.

7. LOPPUPÄÄTELMÄT

Tämän luvun tarkoituksena on vastata johdannossa esitettyihin tutkimusongelmiin kirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen perusteella. Näiden lisäksi esitellään jatkotutkimusehdotukset.

7.1. Yhteenveto ja johtopäätökset

Motivaatio voidaan nähdä tarpeiden, kannusteiden ja niitä koskevien tulkintojen vuorovaikutuksen tuloksena. Yksilöllisten piirteiden takia motivaatio ei kahdella eri ihmisellä näytä koskaan samanlaiselta. Muun muassa yksilön elämäntilanne, arvot ja aiemmat kokemukset vaikuttavat motivaatioon. Yksinkertaistetun motivaatioprosessin mukaan yksilön tarpeet, halut tai odotukset aiheuttavat sisäisen epätasapainotilan, jota yksilö pyrkii vähentämään. Ihminen pyrkii toimimaan tai käyttäytymään tavalla, joka vähentää tätä epätasapainoa.

Useiden työmotivaatiotutkimusten mukaan työmotivaatioon vaikuttavat niin työntekijöiden persoonallisuus, työn ominaisuudet kuin työympäristökin. Yksilöllisistä tekijöistä työntekijöiden mielenkiinnon kohteet, heidän asenteensa työtä ja itseään kohtaan sekä erilaiset tarpeet vaikuttavat työmotivaatioon. Työn sisältö, sen mielekkyys, vastuu, saavutukset ja etenemismahdollisuudet ovat työn ominaisuuksia, jotka vaikuttavat omalta osaltaan työmotivaatioon. Työympäristön ominaisuuksista muun muassa palkkaus ja työolosuhteet, ilmapiiri ja johtamistapa liittyvät myös työmotivaatioon.

Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää mikä motivoi mainosalan luovia asiantuntijoita, mitä he ymmärtävät palkitsemisella ja mitä palkitsemisen muotoja he pitävät kannustavina.

Nykypäivän työelämässä, ja erityisesti juuri asiantuntijoiden kohdalla, korostuu sisäinen motivaatio. Tämä johtuu siitä, että työ sisältää yhä enenevässä määrin itsensä johtamista ja vaatii aloitekykyä ja sitoutumista työhön. (Luoma ym. 2004: 23.) Tämä puolestaan on useimmiten luonteenomaista juuri asiantuntijatyölle. Sisäisen motivaation korostuminen tuli useaan otteeseen huomatuksi käsiteltäessä asiantuntijoiden motivaattoreita.

Haastateltavien vastaukset kysymykseen motivaatioon vaikuttavista tekijöistä olivat hyvin pitkälti samansuuntaisia kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten kanssa. Itse työn ja palautteen motivoiva vaikutus tuli esille jokaisesta haastattelusta. Haastateltujen mainosalan luovien asiantuntijoiden ehdoton motivaattori näytti olevan heidän työnsä: mielenkiintoiset, haasteelliset ja monipuoliset työtehtävät. He nauttivat, että pääsevät joka päivä tekemään työtään ja toteuttamaan itseään. Tulokset ja saavutukset töissä toimivat vahvoina motivaattoreina haastateltaville. Näiden lisäksi aineistosta nousi esille palautteen, kehittymis- ja kouluttautumismahdollisuuksien sekä sosiaalisten suhteiden ja hyvän työympäristön positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Näitä kaikkia tuki myös kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa löydetty tulokset asiantuntijoiden motivaatiosta. Muita haastatteluista esille tulleita motivaatiotekijöitä olivat kaikki uusi – uusi asiakas, uusi toimiala tai uusi projekti –, kiitokset ja huomionosoitukset, jotka voidaan toisaalta lukea palautteeseen, sekä asiakkaat ja näiden haasteet.

Esimerkiksi Sipilä (1988, 1991) mainitsee asiantuntijoita motivoivan myös hyvät työvälineet ja palkka, tosin vasta työhön läheisesti liittyvien seikkojen jälkeen. Myös esimerkiksi Kaajaksen, Nordlundin ja Trobergin tutkimuksessa (2002) palkalla nähtiin olevan vaikutus motivaatioon. Kuitenkaan tutkimuksen empiirisessä aineistosta palkan tai työvälineiden *motivoiva* vaikutus ei tullut juurikaan esille. Katsottiin, että työvälineiden tulee olla ajan tasalla, mutta ne ovat kuitenkin niin itseisoleetus kyseisellä alalla, että niiden ei mainittu vaikuttavan työmotivaatioon. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta palkan tai bonuksen ei mainittu vaikuttavan *työmotivaatioon*. Tässäkin yhdessä tapauksessa elämänvaihe, eli perheen perustaminen, näytti vaikuttavan palkan motivoivaan vaikutukseen. Palkan ja bonuksen tärkeys tuli esille myöhemmin palkitsemistapoja käsiteltäessä, mutta keskusteltaessa työmotivaatiosta, ei niiden katsottu olevan merkittäviä. Toisaalta voidaan kuitenkin olettaa, että mainosalalla suunnittelijoiden palkat ovat jo niin riittävällä tasolla, että niiden ei koeta vaikuttavan merkittävästi motivaatioon.

Työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttavat tekijät olivat tutkimuksen empiirisen aineiston mukaan henkilökohtaisiin suhteisiin liittyvät negatiiviset tekijät – negatiivinen palaute, hankalat asiakkaat, huono työyhteisö – sekä työhön läheisesti liittyvät negatiiviset tekijät: kiire, työn yksitoikkoisuus ja henkilökohtaiset epäonnistumiset tehtävissä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, mitä haastateltavat katsoivat kuuluvan palkitsemiseen ja mikä rooli eri palkitsemistavoilla on – mitä tekijöitä pidetään

kannustavina. Suunnittelijat katsoivat palkitsemisen koostuvan peruspalkkauksen ja mahdollisen bonusjärjestelmän lisäksi koulutuksesta ja kehittymismahdollisuuksista sekä palautteesta niin esimiehiltä, kollegoilta kuin asiakkailtakin,. Myös liikuntasetelit ja -bonukset katsottiin kuuluvan palkitsemiseen erilaisten yritysten vapaamuotoisten tapahtumien, kuten kesätapahtumien ja pikkujoulujen, pidempien lomien, ohjelmistojen ja laitteiden ja arvostuksen lisäksi. Yksittäisiä vastauksia tuli myös autopaikoista, vaikutusmahdollisuuksista, joululahjoista ja muista pienimuotoisista muistamisista.

Suunnittelijat näkivät palkitsemisen koostuvat hyvin pitkälle niistä asioista, jotka tulivat myös esille toimitusjohtaja- ja omistajahaastatteluista. Suunnittelijoita tosin pyydettiin ensin vapaamuotoisesti kuvailemaan, mitkä asiat he katsoivat liittyvän palkitsemiseen. Tämän jälkeen heille näytettiin myös kuvio palkitsemisen kokonaisuudesta, jossa oli tarkemmin avattu mitä palkitsemisen muotoja, niin aineellisia kuin aineettomiakin, on olemassa, ja niiden roolista motivaatioon.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa tuli esille, että aineettomat palkkiot ovat tärkeitä asiantuntijoita palkittaessa, sillä asiantuntijatyössä sisäinen motivaatio on erityisen tärkeää. Esimerkiksi Sipilän (1988: 13) mukaan palkka on tärkeysjärjestyksessä vasta haasteellisten työtehtävien, tulosten ja menestyksen sekä arvostuksen jälkeen.

Kysyttäessä eri palkitsemisen tapojen roolista arvostivat haastatellut mainosalan asiantuntijat palkan ja mahdollisen bonuksen lisäksi erityisesti aineettomia palkitsemistapoja. Peruspalkka ja bonus katsottiin tärkeiksi palkitsemisen keinoiksi. Muun muassa Luoma, Troberg, Kaajas ja Nordlund (2004) totesivat, että palkan vaikutus motivaatioon on yleensä suurempi asiantuntijauran alkuvaiheessa, ja tietyn elämän ja uran tason saavuttamisen jälkeen tämä motivoiva vaikutus laskee. Haastatteluiden perusteella ei havaittu juurikaan palkan *motivoivaa* vaikutusta, mutta se oli yksi merkittävimmistä palkitsemisen välineistä haastateltavien mielestä. Haastateltavien suunnittelijoiden asiantuntijaurien vaiheessa oli jonkin verran eroavaisuuksia. Suunnittelijoista suurimman osan asiantuntijaura on kestänyt yli kymmenen vuotta, jopa lähemmäs 20 vuotta. Yksi haastateltavista voidaan sijoittaa uran alkuvaiheeseen. Elämäntilanteella nähtiin haastatteluissa olevan myös merkitystä palkan tärkeyteen. Perheellisten tai perhettä juuri perustavien vastauksissa korostui palkan tärkeys.

Erityisesti arvostus ja palaute, asiakkaan kiitos sekä työn sisältö, jotka kuuluvat aineettomaan palkitsemiseen, katsottiin merkittäviksi palkitsemisen tavoiksi. Muita

haastateltaville tärkeitä palkitsemistapoja oli haastateltavien mukaan kehittämis- ja kouluttautumismahdollisuudet sekä joustavuus työajoissa ja töissä ylipäätään. Aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa mainitut työsuhteen pysyvyys ja päätöksentekoon osallistuminen eivät saaneet tässä tutkimuksessa kovin paljon tukea, esimerkiksi vain yksi haastateltava mainitsi työsuhteen pysyvyyden tärkeyden. Päätöksentekoon osallistuminen tai vaikuttamismahdollisuudet saivat haastatteluissa jopa ristiriitaisia vastauksia, eräs toi ne esiin tärkeinä palkitsemisen muotoina, kun taas toinen ei katsonut niiden olevan merkittäviä palkitsemisen muotoja. Uralla eteneminen ei näyttänyt merkitsevän empiirisen aineiston perusteella paljon haastateltaville. Tosin eräs haastateltavista mainitsi, että luonnollisesti uran alkuvaiheessa eteneminen työuralla oli tärkeää.

Yrityksillä on valittavinaan useita erilaisia palkitsemistapoja. Tutkielmassa esiteltiin erilaisia taloudellisia ja aineettomia palkitsemistapoja. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että niin palkan kuin muidenkin palkitsemistapojen merkitys vaihtelee yksilöittäin, vaikka tietyt palkitsemistavat ovatkin erityisen tärkeitä haastatelluille asiantuntijoille. Voidaan sanoa, että palkan merkittävyyteen vaikuttaa muun muassa yksilön arvot, elämäntilanne ja varallisuus. Palkan merkitys riippuu myös sen suuruudesta: mitä enemmän palkkaa saadaan, sitä vähemmän se yleensä merkitsee.

Moisio (2011) huomauttaa, että mitä enemmän työssä tarvitaan luovuutta, sitä vähemmän tarvitaan kontrollia palkitsemisen avulla. Tärkeää palkitsemisessa on muistaa erityisesti oikeudenmukaisuuden takaaminen. Ihmiset vertaavat palkkojaan ja töitään muiden vastaaviin ja reagoivat mahdollisiin epäsuhtiin. Oikeudenmukaisuus palkitsemisen menettelytavoissa, esimerkiksi johdonmukaisuus, vaikuttaa niin motivaatioon, sitoutumiseen kuin palkkatyytyväisyyteenkin. Hän esittää myös, että motivoitumiseen vaikuttaa se, miten palkitseminen tukee asiantuntijan autonomiaa, kompetenssia ja yhteenkuuluvuutta. Kompetenssia tukee hyvä peruspalkka, joka viestii muun muassa arvostuksesta asiantuntijan osaamiseen. Myös osaamiseen sekä kehittymiseen perustuvat palkkaustavat kehittymismahdollisuuksien lisäksi tukevat kompetenssia. Asiantuntijan autonomiaa tukee erityisesti tuloksiin perustuva palkitseminen, joka ei kuitenkaan toimi kontrollin välineenä vaan antaa valinnanvapauden asiantuntijalle toteutustapoja päätettäessä. Autonomiaa tukee myös osallistuminen palkitsemisen suunnitteluun.

Mainosalan luovien asiantuntijoiden johtamisen haasteita olivat toimitusjohtaja- ja omistajahaastatteluiden mukaan erityisesti innostamiseen ja innostuksen ylläpitämiseen

liittyvät haasteet. Mainosalalla luovuus on ehdottoman tärkeää, ja luovaa sekä innostavaa ilmapiiriä on jatkuvasti pyrittävä pitämään yllä. Haastatteluista tuli myös esille mahdollisuuksien antamisen harjoittaa omaa asiantuntemustaan sekä vapauden antamisen tärkeys. Esimiehen tulee olla innostuneesti mukana, luodessaan esimerkiksi innostusta, antaen kuitenkin päävastuun suunnittelijalle. Myös uusien suuntauksien, urapolkujen ja kehitysnäkymien luominen nähtiin haasteena pienessä yrityksessä.

Kun tarkastellaan empiiristä aineistoa Maslowin tarvehierarkiaan, voidaan näissä nähdä yhdenmukaisuutta. Aineistosta oli löydettävissä tarve fysiologisten tarpeiden tyydyttämiseen. Palkka nähtiin useassa haastattelussa *välineenä* tyydyttää erityisesti fysiologisia tarpeita sekä turvallisuuden tarpeita. Haastateltavien mainitsema motivaatiotekijät mukavista työkavereista ja esimiehestä, hyvästä ilmapiiristä töissä ja työn sosiaalisuudesta tyydyttävät yksilön sosiaalisia tarpeita. Haastateltavien tarpeet palautteeseen, kiitokseen ja huomionosoituksiin nousivat aineistosta voimakkaasti esille, ja ne tyydyttävätkin yksilön tarvetta arvostukseen. Aineiston perusteella mainosalan asiantuntijoita motivoi eniten kuitenkin itse työ. Työn mielenkiintoisuus ja haasteellisuus, sen luovuus sekä mahdollisuus toteuttaa itseään työn kautta nähtiin tärkeimmiksi motivoiviksi tekijöiksi, ja ne sijoittuvat Maslowin hierarkiassa itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Kuten Sipilä (1991) mainitsi, liikkuvat asiantuntijat Maslowin tarvehierarkian ylemmillä tasoilla, eli he tyydyttävät erityisesti arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeitaan.

Mutta, kuten Maslowin teorian kritiikissä jo todettiin ei voida oikeastaan sanoa yhden motivaatiotason tulevan hallitsevaksi vasta edellisen tason tyydytettyä, koska useimmat ihmiset ovat jokaisella hierarkiatasolla osittain tyydytettyjä ja osittain tyydyttämättömiä. Jos kuitenkin esimies tunnistaa työntekijöiden tyydyttämättömiä tarpeita ja pystyy vetoamaan niihin, voi esimies ainakin teorian mukaan vaikuttaa mahdollisesti työntekijän suorituskyyneen.

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työtyytyväisyyttä vahvasti määräävät motivaatiotekijät olivat itse työ, saavutukset, tunnustusten saaminen, vastuu ja kehittyminen sekä ylenemismahdollisuudet. Herzbergin mukaan vain motivaatiotekijöillä, on pysyvää vaikutusta työasenteisiin ja työtyytyväisyyteen (Tietjen & Myers 1998: 227). Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella haastateltavia motivoivat tekijät olivat hyvin yhtenevät Herzbergin motivaatiotekijöiden kanssa: itse työ, saavutukset, vastuu ja kehittymismahdollisuudet. Ylenemismahdollisuudet eivät saaneet tukea tässä tutkimuksessa, eli niiden ei mainittu vaikuttavan työmotivaatioon tai olevan

tärkeä palkitsemisen muoto. Vaikka tutkimuksessa ei ollut tarkoituksena testata Herzbergin kaksifaktorteoriaa, kysyttiin haastatteluissa, mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon sitä vähentävästi. Aineistosta ilmenevien työmotivaatiota vähentävien tekijöiden ei voida nähdä juuri vastaavan Herzbergin hygieniatekijöitä, jotka olivat palkka, yrityksen toimintapolitiikka, henkilökohtaiset suhteet, fyysiset työolosuhteet ja työsuhteen varmuus. Aineiston perusteella työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttivat henkilökohtaiset suhteet, jotka ovat yksin Herzbergin luokittelemista hygieniatekijöistä.

Päämääräteoria on muun muassa C. Leen ja Earleyn (1992) mukaan yksi valideimmista ja käytännöllisimmistä motivaatioteorioista. Teoriaa on testattu useissa eri tehtävissä ja maissa. (Latham 2007: 63.) Päämäärät, eli tavoitteet, voivat siis olla suuri motivaation lähde, ja tietyt päämäärät johtavat lisääntyneeseen suorituskyykyyn. Päämääräteoriassa korostetaan palautteen merkitystä suorituskyykyyn. Palautteen tulisi olla jatkuvaa ja oikea-aikaista.

Palkkiot tarjoavat ihmisille tunnustusta heidän saavutuksistaan ja kontribuutiostaan. Jos palkkiot ovat saavutettavissa ja saavuttamisen arvoisia sekä ihmiset tietävät miten ne voidaan hankkia, voivat palkkiot toimia motivaattoreina. (Armstrong & Stephens 2005: 71.)

Henkilöstön motivaatiotekijät tulee ottaa huomioon suunnitellessa palkitsemisen kokonaisuutta, sillä ilman tätä toimenpidettä palkitseminen voi muuttua tarkoituksettomaksi. Pahimmassa tapauksessa työntekijöitä palkitaan tavoilla, jotka eivät ole yhteydessä heidän motivaatioonsa, ja jopa tavoilla, jotka eivät ole heistä palkitsevia. On resurssien tuhlausta jos työntekijöitä palkitaan tavoilla, jotka eivät ole heidän mielestään palkitsevia lainkaan. (Luoma ym. 2004: 31.) On siis tärkeää tuntea, miten palkkakannusteet vaikuttavat yksilöihin, kun pyritään luomaan tehokasta palkkausjärjestelmää. Esimerkiksi kehityskeskustelut voisivat olla hyvä väylä selvittää työntekijöiden motivaattoreita ja mielipiteitä palkitsemisesta.

Voidaan nähdä, että palkka tai muu aineellinen palkitseminen eivät ole pidemmän ajan motivaation lähteitä, mutta ne voivat olla kuitenkin tyytymättömyyden syitä. Tämä näkemys on yhteensopiva Herzbergin motivaatio–hygienia-teorian kanssa. Näyttää siltä, että työn sisällöllinen kehittäminen on siis palkkausta tehokkaampi keino, kun tavoitteena on pysyvästi nostaa työmotivaatiota. Jos työtä ei voida enää laajentaa tai rikastaa antoisammaksi, korostuvat ulkoisten palkitsemiskeinojen, kuten palkkauksen, merkitys. (Viitala 2007: 161.) Ihmisten tahtoon toimia voidaan vaikuttaa positiivisesti

muun muassa hyvällä esimiestyöllä, palkitsemisella, avoimella vuorovaikutuksella ja luomalla työhön sisällöllistä haastavuutta ja merkitystä. (Luoma ym. 2004: 20.)

7.2. Jatkotutkimusehdotukset

Olisi mielenkiintoista tutkia työmotivaatiota ja palkitsemista myös suuremmissa asiantuntijaorganisaatioissa, joissa on esimerkiksi enemmän hierarkiatasoja ja näin ollen myös toimenkuvat ovat hieman erilaisempia. Tutkimuksen aikana tuli esille kohdeyritysten eroavaisuuksia pääkaupunkiseudun mainostoimistoihin. Useat haastateltavat mainitsivat pääkaupunkiseudulla työskentelevien erilaisen palkitsemisen ja työskentelyn, joten mielenkiintoinen näkökulma voisi liittyä myös alueellisiin eroihin palkitsemisen ja motivaation kokemisessa.

Esimerkiksi Mitchell ja Daniels (2003) ovat esittäneet, että tutkimukset persoonallisuudesta on tällä hetkellä motivaatiokirjallisuudessa nopeiten kasvava alue. 1900-luvulla persoonallisuuden merkitystä työssä suoriutumiseen väheksyttiin, sillä oli vaikeaa eritellä ne mekanismit, jotka liittävät erilaiset persoonallisuuden piirteet työssä suoriutumiseen. (Latham 2007: 133.) Voisikin olla myös mielenkiintoista tutkia persoonallisuuden ja persoonallisten piirteiden vaikutuksesta motivaatioon.

LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti (1999). *Laadullinen tutkimus*. 3. uud. p. Tampere: Vastapaino. 317 s. ISBN 951-768-055-4.
- Armstrong, Michael & Tina Stephens (2005). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. London: Kogan Page. 478 s. ISBN 0-7494-4343-X.
- Beardwell, Ian & Len Holden & Tim Claydon (2004). *Human Resource Management: A contemporary approach*. Harlow: Prentice Hall. 739 s. ISBN 0-273-67911-2.
- Brooks, Ian (2009). *Organisational Behaviour: Individuals, groups and organization*. Harlow: Prentice Hall. 336 s. ISBN 978-0-273-70184-2.
- Bushardt, Stephen C. & Fowler, Aubrey R. (1982). *Compensation and Benefits*. Toimittanut Timpe A. Dale teoksessa Mikä motivoi henkilöstöä (1989).
- Bushardt, Stephen C. & Toso, Roberto & Schnake, M.E. (1981). *Can Money Motivate?* Toimittanut Timpe A. Dale teoksessa Mikä motivoi henkilöstöä (1989).
- Cameron, Judy & W. David Pierce (2002). *Rewards and Intrinsic Motivation: Resolving the Controversy*. Saatavana Internetistä: <
<http://site.ebrary.com/lib/tritonia/docDetail.action>>
- Deci, Edward L. & Richard M. Ryan (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press. 371 s. ISBN 0-306-42022-8.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. 7.painos. 268 s. ISBN 951-768-035-X.
- Fried, Yitzhak & Linda Haynes Slowik (2004). Enriching goal-setting theory with time: an integrated approach. *Academy of Management Review* 29:3, 404-422.
- Gayle, J.B. & F.R. Searle (1980). *Maslow, motivaatio ja esimies*. Toim. Timpe A. Dale teoksessa Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo: Weilin + Göös. 479 s. ISBN 951-35-

4680-2.

Hakonen, Anu & Salimäki, Aino & Hulkko, Kiisa (2005). *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004*. Helsinki: Työministeriö. 130 s. ISBN 951-735-958-6.

Hakonen, Niilo (2005). *Palkitsemisjärjestelmien toimivuuden arviointi*. Toim. Vartiainen, Matti & Juhani Kauhanen teoksessa *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. 1.painos. Werner Söderström Osakeyhtiö. 350 s. ISBN 951-0-30278-3.

Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry (2007). *Kohti strategista palkitsemista*. Strategisen palkitsemisen jaos 22.3.2007, 23 s.

Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1975). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. 4. painos. Helsinki: Weilin + Göös. 213 s. ISBN 951-35-1331-9.

Herzberg, Frederick (1968). *Work and the Nature of Man*. London: Staples Press. 203 s.

Herzberg, Frederick & Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara Bloch (1967). *The Motivation to Work*. 2.painos. New York: Wiley. 157 s.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (1993). *Teemahaastattelu*. 6.painos. Helsinki: Yliopistopaino. 144 s. ISBN 951-570-030-2.

Hirsjärvi, Sirkka & Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2002). *Tutki ja kirjoita*. 8.painos. Helsinki: Tammi. 430 s. ISBN 951-26-4618-8.

Hirsjärvi, Sirkka & Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2010). *Tutki ja kirjoita*. 16.painos. 464 s. ISBN 978-951-31-4836-2.

Hulkko, Kiisa & Anna Ylikorkala & Anu Hakonen & Christina Sweins (2005). *Tulospalkkaus*. Toim. Vartiainen, Matti & Juhani Kauhanen teoksessa *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. 1.painos. Werner Söderström Osakeyhtiö. 350 s. ISBN 951-0-30278-3.

Huuhka, Maisa (2004). *Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa*. Oulu: Oulun yliopisto. 283 s. ISBN 952-5061-21-3.

- Huuhka, Maisa (2010). *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum. 217 s. ISBN 978-952-14-1520-3.
- Juuti, Pauli (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Täysin uud. laitos. Helsinki: Otava. 298 s. ISBN 951-1-20903-5.
- Kalmi, Panu & Antti Kauhanen (2005). *Tulospalkkaus ja henkilöstön osallistuminen*. Toim. Vartiainen, Matti & Juhani Kauhanen teoksessa *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. 1.painos. Werner Söderström Osakeyhtiö. 350 s. ISBN 951-0-30278-3.
- Kauhanen, Juhani (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 8. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy. 292 s. ISBN 951-0-31347-5.
- Koskinen, Ilpo & Pertti Alasuutari & Tuomo Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino. 350 s. ISBN 951-768-175-5.
- Lahti, Carita & Tarumo, Saara & Vartiainen, Matti (2004). *Palkkausjärjestelmien kehittäminen*. Helsinki: Edita Publishing Oy. 173 s. ISBN 951-37-4047-1.
- Latham, Gary P. (2007). *Work Motivation: history, theory, research, and practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Latham, Gary P. & Edwin A. Locke (1979). Goal-setting – A Motivational Technique That Works. *Organizational Dynamics*. [online], 68-79 s. Saatavana Internetistä: <URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5bd5cd66-d73a-4a8d-be8f-e1917bd07635%40sessionmgr14&vid=2&hid=119.>>
- Leidecker, Joel D. & Hall, James J. (1981). *Motivation: Good Theory – Poor Application*. Toimittanut Timpe A. Dale. Mikä motivoi henkilöstöä.
- Luoma, Kirsi & Eliisa Troberg & Sani Kaajas & Hanna Nordlund (2004). *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. Helsinki: Tammi. 112 s. ISBN 951-26-4981-0.
- Maccoby, Michael (1990). *Miksi tehdä työtä?: uuden sukupolven johtaminen*. Helsinki: Otava. 270 s. ISBN 951-1-10781-X.

- Metsämuuronen, Jari (toim.) (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp. 750 s. ISBN 952-5372-19-7.
- Mohrman, Allan M. & Susan M. Resnick-West & Edvard E. III Lawler (1989). *Designing performance appraisal systems*. San Francisco: Jossey-Bass. 227 s. ISBN 1-55542-149-0.
- Moisio, Elina & Salimäki Aino (2005). *Osaamisen johtaminen ja palkitseminen*. Toim. Vartiainen, Matti & Juhani Kauhanen teoksessa Palkitseminen globaalissa Suomessa. 1.painos. Werner Söderström Osakeyhtiö. 350 s. ISBN 951-0-30278-3.
- Moisio, Elina (2011). *Millainen palkitseminen kannustaa tuloksellisuuteen, erityisesti asiantuntijatyössä?* Asiantuntijaseminaari 12.8.2011. Saatavana Internetistä: <<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/tuloksellisuus-ja-tuottavuus/kampanja/tapahtumat/asiantuntijaseminaari/Arviointi%20ja%20palkitseminen/millainen-palkitseminen-kannustaa-tuloksellisuuteen.pdf>>
- O'Driscoll, Michael P. & Donna M. Randall (1999). Perceived Organisational Support with Rewards, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment. *International Association of Applied Psychology*. 48: 2. 197-209 s. [online] [cited: 07.03.2012] Saatavana Internetistä: <http://iweb.swufe.edu.cn/jiarui/Management_Resources/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E7%AE%A1%E7%90%86/Perceived%20Organizational%20support,%20satisfaction%20with%20rewards,%20and%20employee%20job%20involvement%20and%20organizational%20commitment.pdf>
- Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka (1987). *Motivaatio*. Helsinki: Otava. 122 s. ISBN 951-1-09545-5.
- Porter, Lyman W. & Edvard E. Lawler III & J. Richard Hackman (1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill. 561 s. ISBN 0-07-050527-6.
- Robbins, Stephen P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. 8. painos. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. 330 s. ISBN 0-13-129017-7.
- Ruohotie, Pekka (1982). *Motivaatio ja työkäyttäytyminen*. Helsinki: Teollisuuden kustannus Oy. 299 s. ISBN 951-9241-10-8.

- Ruohotie, Pekka (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Edita. 164 s. ISBN 951-37-2628-2.
- Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab. 208 s. ISBN 951-37-2875-7.
- Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 55:1 [online] [cited 15.4.2008], 68-78. Saatavana Internetistä:
<http://www.psych.rochester.edu/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf>
- Salmela-Aho, Katariina & Nurmi, Jan-Erik (2002). *Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus. 217 s. ISBN 952-451-055-3.
- Sipilä, Jorma (1988). *Asiantuntijaorganisaation johtaminen Suomessa*. 69 s.
- Sipilä, Jorma (1991). *Asiantuntija ja johtaja*. Espoo: Weilin + Göös. 199 s. ISBN 951-35-5217-9.
- Steers, Richard M. & Lyman W. Porter (1987). *Motivation and Work Behavior*. 4.painos. New York : McGraw-Hill. 595 s. ISBN 0-07-060948-9.
- Stuhlfaut, Mark W. (2010). Evaluating the Work Preference Inventory and its Measurement of Motivation in Creative Advertising Professionals. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*. 32:1. 81-92. [online] [cited 06.03.2012]
- Sveiby, Karl-Erik (1990). *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Espoo: Weilin+Göös. 336 s. ISBN 951-35-4984-4.
- Tietjen, Mark A. & Myers, Robert M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision* 36:4, 226-231.
- Vartiainen, Matti & Juhani Kauhanen (2005). *Palkitseminen kansainvälistyvässä*

Suomessa. Toim. Vartiainen, Matti & Juhani Kauhanen teoksessa *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. 1. painos. Helsinki: WSOY. 350 s. ISBN 951-0-30278-3.

Vartiainen, Matti & Kirsi Nurmela (2002). *Tavoitteet ja tulkinnot - motivaatio ja palkitseminen työelämässä*. Toim. Salmela-Aro, Katariina & Nurmi Jan-Erik teoksessa *Mikä meitä liikuttaa – modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus. 217 s. ISBN 952-451-055-3.

Vartiainen, Matti & Christina Sweins (2002). *Henkilöstörahoitus Suomessa –toimivuus ja kannustevaikutukset*. Helsinki: Työministeriö. 92s. ISBN 951-735-713-3.

Viitala, Riitta (2007). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy. ISBN 978-951-37-4804-3.

Viitala, Riitta (2009). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 1.-2. p. Helsinki: Edita Publishing Oy. 371 s. ISBN 978-951-37-4804-3.

Wiley, Carolyn (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower* 18:3 [online] [cited 2.5.2008] s. 263 - 280. Saatavana Internetistä

Ylikorkala, Anna & Anu Hakonen & Kiisa Hulkko & Elina Moisio & Aino Salimäki & Christina Sweins (2005). *Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu, käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen*. Toim. Vartiainen, Matti & Juhani Kauhanen teoksessa *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. 1.painos. Werner Söderström Osakeyhtiö. 350 s. ISBN 951-0-30278-3.